

DARIUSZ NOWAK

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

**WPLYW WSPÓLPRACY I WSPÓLDZIAŁANIA
NA WYBRANE OBSZARY FUNKCJONOWANIA
PRZEDSIĘBIORSTWA – WYNIKI BADAŃ**

Streszczenie

Współpraca między przedsiębiorstwami ma bardzo duży wpływ na ich funkcjonowanie. Pozwala zoptymalizować wykorzystanie zasobów i zdolności produkcyjnych, udoskonalić jakość, skrócić cykle produkcyjne oraz poprawić rentowność i zyskowność. Można zatem podkreślić, że współpraca i współdziałanie pozytywnie wpływają na wiele obszarów funkcjonowania przedsiębiorstwa, poprawiają jego pozycję konkurencyjną i umożliwiają budowę odpowiedniej strategii pozwalającej osiągać cele, które trudno byłoby osiągnąć, działając autonomicznie. Istotne zatem staje się badanie dotyczące wpływu współpracy i współdziałania na określone obszary działania przedsiębiorstwa. Celem artykułu jest ukazanie wyników badań ankietowych dotyczących powyższej kwestii.

Słowa kluczowe: współpraca, współdziałanie, przedsiębiorstwa przemysłowe

Wprowadzenie

Postępujące procesy globalizacji i internacjonalizacji produkcji, rosnąca rola światowej konkurencji oraz szybki postęp techniczny uświadomiły przedsiębiorcom, że samotne i autonomiczne działanie skazane jest na niepowodzenie. Ogranicza ono możliwość absorpcji innowacji, dostęp do nowych technologii, wiedzy, zasobów finansowych oraz uniemożliwia opanowanie nowych instrumentów

gospodarowania zasobami materialnymi i ludzkimi. Tak zatem współczesne przedsiębiorstwa, chcąc realizować swoje skomplikowane i złożone cele, muszą wchodzić z innymi podmiotami w różnego rodzaju dynamiczne i wielowymiarowe relacje bazujące z jednej strony na konkurencji, z drugiej na współdziałaniu. Współdziałanie to wpływa na poprawę efektywności działania, przyczynia się do redukcji kosztów, a także jest traktowane jako kluczowy instrument budowy przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa i wchodzenia na nowe rynki. Przybiera coraz mocniejszy charakter, cechujący się tworzeniem dużo silniejszych więzi w układzie nabywca–dostawca, co przyczynia się do wzrostu współzależności. Współzależność ta z jednej strony ogranicza inwencję przedsiębiorstwa, z drugiej natomiast daje mu niezwykłą okazję rozwoju i wzrostu. Współpraca umożliwia bowiem wzajemne uzupełnienie i doskonalenie działalności na różnych płaszczyznach funkcjonowania przedsiębiorstwa zarówno w zakresie produkcji, opracowywania i wprowadzania nowych produktów, jak i wchodzenia na nowe rynki zaopatrzenia i zbytu.

Nawiązując międzyorganizacyjne relacje oparte na zasadach współpracy i współdziałania, każdy podmiot oczekuje, że przyniosą mu one konkretne korzyści. Przyjmuje się, że podstawową przyczyną nawiązywania relacji jest dążenie do wzrostu rentowności działania. Wskazuje się, że poprzez współpracę firmy mogą aktywnie ograniczać koszty działalności, zwiększać przychody i zyski, dzielić ryzyko, pozyskać wyjątkową wiedzę, uzyskać dostęp do rynków zbytu oraz transferu technologii, poprawić jakość produktów i usług, zoptymalizować wykorzystanie zasobów, zredukować czas trwania cykli produkcyjnych, przyspieszyć szybkość działania m.in. poprzez wzrost innowacyjności, uatrakcyjnić własną ofertę itp.¹ W dużym zakresie współpraca wpływa także na ułatwienia dotyczące przepływu wiedzy i informacji o wzajemnych zależnościach i współzależnościach pomiędzy głównymi uczestnikami rynku².

¹ M. Bengtsson, S. Kock, „Coopetition” in *Business Networks – to Cooperate and Compete Simultaneously*, „Industrial Marketing Management” 2000, Vol. 14, No. 29, s. 411–426; M. Dudzik, *Outsourcing zakupów, czyli koniec funkcji zakupów?*, „Gospodarka Materialowa i Logistyka” 2005, nr 1, s. 5; T. Gołębiowski, (red.), *Marketing na rynku instytucjonalnym*, PWE, Warszawa 2003, s. 166–167; M. Pańkowska, *Współdziałanie podmiotów rynku produktów i usług informatycznych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 1998, s. 14; J. Witkowska, *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w Europie Środkowowschodniej. Próba interpretacji na gruncie teorii bezpośrednich inwestycji zagranicznych i teorii integracji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1996, s. 55–58.

² W. Janasz, (red.), *Zarys strategii rozwoju przemysłu*, Difin, Warszawa 2006, s. 180.

Reasumując, można podkreślić, że współdziałanie przedsiębiorstw w procesie tworzenia dóbr i usług jest coraz popularniejszym zjawiskiem. Przynosi wymierne korzyści wszystkim, którzy w nim uczestniczą, głównie poprzez skupianie się na tych funkcjach, które wykonują najlepiej i w których mają silną pozycję konkurencyjną ulegającą wzmocnieniu w związku z coraz głębszą specjalizacją działalności. Wychodząc z powyższych zależności, określono, że celem artykułu będzie przedstawienie wyników badań ankietowych dotyczących wpływu współpracy i współdziałania między przedsiębiorstwami na wybrane obszary ich działalności.

1. Koncepcja międzyorganizacyjnej współpracy i współdziałania

Proces realizacji wspólnych celów przez dwie lub większą liczbę jednostek w literaturze tematu jest określany za pomocą różnych synonimów, np. współpraca, współdziałanie, kooperacja, kolaboracja, koprodukcja, a także partnerstwo, zaangażowanie, zaufanie, outsourcing czy podział korzyści, ryzyka i obowiązków. Częste, zamienne używanie powyższych pojęć przez praktyków, dziennikarzy, polityków i naukowców w różnych kontekstach i sytuacjach spowodowało, że zacierają się między nimi różnice, a meritum staje się nieostre³.

Spśród prezentowanych pojęć na uwagę zasługują koncepcje współpracy i współdziałania, które mają charakter pozytywnie wartościujący, w przeciwieństwie do innych związków i pojęć, które mogą przybierać charakter obojętny lub wrogi.

Zgodnie z definicją podawaną przez *Słownik języka polskiego*, współpraca to „praca wykonywana wspólnie z kimś, z innymi, wspólna praca, działalność prowadzona wspólnie”⁴. Podobna definicja zawarta jest w *Praktycznym słowniku współczesnej polszczyzny*, który definiuje analizowane pojęcie jako „pracę wykonywaną wraz z kimś innym, jest to działalność prowadzona w porozumieniu z kimś innym”⁵. Tak definiowane pojęcie dotyczyć może różnych obszarów życia społeczno-gospodarczego, jak współpraca gospodarcza, produkcyjna, finansowa,

³ J.M. Deepen, T.J. Goldsby, A.M. Knemeyer, S.M. Wallenburg, *Beyond expectation: an examination of logistics outsourcing goal achievement and goal exceedance*, „Journal of Business Logistics” 2008, Vol. 29, No. 2, s. 75–105.

⁴ M. Szymczak (red.), *Słownik języka polskiego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 715.

⁵ H. Zgólkowska (red.), *Praktyczny słownik współczesnej polszczyzny*, t. 46, Wydawnictwo Kurpisz, Poznań 2004, s. 177.

polityczna, prawna, regionalna itp. W literaturze podkreśla się, że współpraca dotyczy wszystkich obszarów życia człowieka, począwszy od początków ludzkości, a kończąc na współczesnej rzeczywistości informatyczno-technologicznej i komunikacyjnej, które wymuszają postawę wspólnego działania pomiędzy jednostkami i grupami, i stanowi istotny warunek egzystencji i rozwoju⁶. Prezentowane pojęcie charakteryzuje stosunki i relacje pojawiające się pomiędzy jednostkami, grupami, podmiotami gospodarczymi lub innymi organizacjami funkcjonującymi we współczesnej rzeczywistości. Zachodzące związki pomiędzy podmiotami indywidualnymi (jednostkowymi) oraz podmiotami instytucjonalnymi (grupowymi) mogą mieć różny charakter i rodzaj. Ich istota polega na dążeniu do realizacji w tym samym czasie do wspólnego celu lub umożliwieniu sobie wzajemnego osiągnięcia celów rozbieżnych⁷.

Szersze znaczenie pojęcia współpracy prezentuje Jan Lichtarski, który definiuje ją jako „podejmowanie działań wzajemnie zgodnych i uzupełniających się oraz mających pozytywne znaczenie z punktu widzenia ich wpływu na osiągnięcie celów przedsiębiorstw”⁸. Tak rozumiana współpraca polega na wykonywaniu czynności, pracy, produkcji, planowania, realizacji jakichś złożonych lub prostych projektów, może dotyczyć całych przedsiębiorstw lub ich działów, poszczególnych ludzi lub ich grup. Celem współpracy jest osiągnięcie efektu synergii⁹, dzięki któremu organizacje mogą osiągać lepsze wyniki przy niższych kosztach poprzez łączenie funkcji, które dotychczas każdy podmiot realizował indywidualnie¹⁰. U podstaw strategii współpracy leży rezygnacja z postaw konfrontacyjnych i uznanie, że z jednej strony realizacja indywidualnych celów jest możliwa bez prowadzenia wyniszczającej walki, z drugiej natomiast podkreśla się, że „krytyczna masa zasobów niezbędnych do odniesienia sukcesów na rynku rośnie szybciej niż tempo rozwoju firm kroczących drogą rozwoju wewnętrznego”¹¹.

⁶ H. Czarniawski, *Współdziałanie potrzebą czasu*, Norbertinum, Lublin 2002, s. 11.

⁷ L. Pasieczny, A. Aranowski, (red.), *Encyklopedia organizacji i zarządzania*, PWE, Warszawa 1981, s. 590.

⁸ L. Lichtarski, *Współdziałanie gospodarcze przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1992, s. 13.

⁹ Efekt synergii definiuje się jako różnicę pomiędzy rezultatami osiąganymi przez realny przedmiot złożony z elementów, pomiędzy którymi następuje współdziałanie, a sumą efektów osiągniętych przez elementy niezwiązane współdziałaniem (L. Krzyżanowski, *Podstawy nauki zarządzania*, PWN, Warszawa 1985, s. 157).

¹⁰ M. Strzyżewska, *Współpraca konkurentów w grupie polskich małych i średnich przedsiębiorstw*, „Problemy Zarządzania – Przedsiębiorczość” 2008, nr 2, s. 72.

¹¹ K. Safin, *Zarządzanie małą firmą*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2003, s. 105.

Należy również zaznaczyć, że część autorów odnosi pojęcie współpracy do uczestnictwa podmiotów w sytuacji zadaniowej, które współtworzą tę sytuację, bez egzemplifikowania charakteru wzajemnych relacji występujących między uczestnikami sytuacji¹².

Bożena Borkowska i Bożena Klimczak¹³ uważają, że pomiędzy współpracującymi podmiotami powstają różnego rodzaju powiązania, których zadaniem jest koordynacja ich wzajemnych relacji i działalności. Podkreśla się, że powiązania te mogą mieć różny charakter i zakres, począwszy od bezpośrednich kontaktów rynkowych, poprzez długookresowe powiązania o charakterze sformalizowanym lub niesformalizowanym aż do zintegrowanego działania prowadzonego w ramach jednego przedsiębiorstwa.

W wielu przypadkach pojęcie współpracy jest utożsamiane ze współdziałaniem, poprzez które należy rozumieć „działanie, pracę wspólną z kimś, funkcjonowanie razem z innymi”¹⁴. Jest to forma powiązań występujących między przedsiębiorstwami, służąca do koordynacji ich działalności gospodarczej, która prowadzi do realizacji złożonych celów produkcyjnych, dystrybucyjnych, rozwojowych itp.¹⁵ W podobnym tonie pojęcie to definiuje *Słownik języka polskiego*, który podkreśla trzy aspekty prezentowanego pojęcia:

- współdziałanie jako działanie, wspólne pracowanie z kimś, pomaganie komuś w jakiejś działalności;
- współdziałanie jako wywieranie wpływu na coś, przyczynianie się do czegoś razem z innymi czynnikami;
- współdziałanie mechanizmów, narządów, czyli funkcjonowanie razem z innymi¹⁶.

Współdziałanie, zdaniem Bogusława Kaczmarka¹⁷, może być rozpatrywane w aspekcie ogólnym i ekonomiczno-organizacyjnym. W znaczeniu ogólnym

¹² B. Karolczak-Biernacka, *Współzawodnictwo, współpraca, wynik*, Instytut Wydawniczy Związków Zawodowych, Warszawa 1991, s. 35.

¹³ B. Borkowska, B. Klimczak, *Współdziałanie przedsiębiorstw w świetle mikroekonomicznej teorii firmy*, w: *Współdziałanie strategiczne w gospodarce*, Prace Naukowe AE we Wrocławiu nr 786, Wrocław 1998, s. 17.

¹⁴ H. Zgólkowska (red.), *Praktyczny słownik współczesnej polszczyzny*, t. 17, Wydawnictwo Kurpisz, Poznań 1998, s. 169.

¹⁵ A. Sosnowska, *Współdziałanie jednostek gospodarczych w przemyśle*, Monografie i Opracowania nr 183, Spis, Warszawa 1987, s. 17.

¹⁶ M. Szymczak (red.), *Słownik języka polskiego...*, s. 714.

¹⁷ B. Kaczmarek, *Współdziałanie przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2000, s. 6.

oznacza „przyczynianie się do czegoś”, „współpracę z kimś”. W aspekcie organizacyjno-ekonomicznym dotyczy różnego rodzaju związków tworzonych między jednostkami lub grupami społecznymi, które dążą w tym samym czasie do realizacji wspólnego celu lub wzajemnie umożliwiają sobie osiągnięcie celów rozbieżnych.

Henryk Jagoda i Jan Lichtarski¹⁸ utożsamiają współdziałanie z działalnością gospodarczą i rozumieją przez nie wszelkiego rodzaju powtarzalne i względnie trwałe powiązania między przedsiębiorstwami, znajdujące odzwierciedlenie w różnorodnych formach określanych najczęściej jako formy współdziałania, prawno-organizacyjne formy integracji, względnie formy integracji przedsiębiorstw. Zespół tych form obejmuje z jednej strony luźne kontakty rynkowe, z drugiej zaś hierarchie (firmy) w pełni zintegrowane¹⁹. Podstawą takiego współdziałania są zarówno zobowiązania formalne, zawarte w formie porozumienia lub umowy, jak i nieformalne oparte na normach społecznych²⁰.

Współdziałanie jest uporządkowanym oddziaływaniem o permanentnym charakterze, obejmującym długookresowe transakcje przepływu zasobów między organizacjami i umożliwiające osiągnięcie celów, których samodzielna realizacja wymagałaby zaangażowania znacznie większych środków i sił, a w niektórych przypadkach byłaby niemożliwa²¹. Można je definiować jako proces, w którym strony postrzegające różnorodność problemów i aspektów potrafią konstruktywnie wyjaśnić różnice i poszukiwać rozwiązania idącego dalej niż ich własna ograniczona wizja tego, co jest możliwe²².

¹⁸ H. Jagoda, J. Lichtarski, *Kilka uwag o stanie i tendencjach w zakresie współdziałania gospodarczego przedsiębiorstw*, w: Skalik J. (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Integracja, globalizacja, regionalizacja – wyzwania dla przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2002, s. 151.

¹⁹ K. Safin, *Zarządzanie małą firmą*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2003, s. 105.

²⁰ W. Czakon, *Dynamika więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2007, s. 23.

²¹ B. Kożuch, *Nauka o organizacji*, CeDeWu, Warszawa 2008, s. 211.

²² T. Fiedler, C. Deegan, *Motivations for environmental collaboration within the building and construction industry*, „Managerial Auditing Journal” 2007, Vol. 22, No. 4, s. 437.

Współdziałanie gospodarcze przedsiębiorstw prowadzi do ich szybszego wzrostu i rozwoju²³. Henryk Jagoda²⁴ podkreśla, że pojęcie to jest związane z wchodzeniem w różnego rodzaju i typu nieincydentalne związki, niemające charakteru zwykłych transakcji rynkowych. Budowa przewagi konkurencyjnej opartej na współdziałaniu wynika z istniejących zbieżności oraz komplementarności celów i struktur organizacji współpracujących. Do najważniejszych przesłanek współdziałania zalicza się:

- zorientowanie na działania w interesie publicznym lub dla dobra wspólnego,
- funkcjonowanie w tym samym otoczeniu lokalnym, regionalnym,
- osobiste stosunki międzyludzkie.

Bogusław Bembenek²⁵ wskazuje, że podstawowe cechy charakteryzujące współdziałanie to: wzajemna zgodność celów partnerów, komplementarność działań, pozytywne znaczenie dla osiągnięcia przez partnerów wspólnych celów, wspólna realizacja zadań cząstkowych, dobrowolność współpracy (swoboda wstąpienia i wystąpienia), formalność bądź nieformalność oraz zachowanie ekonomicznej i prawnej samodzielności uczestniczących partnerów.

Natomiast Bogusław Kaczmarek²⁶ uważa, że u podstaw współdziałania przedsiębiorstw leżą następujące założenia: sygnały płynące z rynku, sygnały płynące od innych przedsiębiorstw, sygnały płynące od władz państwowych czy lokalnych, przyjęta przez przedsiębiorstwo strategia funkcjonowania i rozwoju, stopień wykorzystania różnych prawno-organizacyjnych form współdziałania przedsiębiorstw.

²³ P.J. Szczepankowski, *Fuzje i przejęcia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 15.

²⁴ H. Jagoda, *Formy współdziałania małych przedsiębiorstw*, w: Jaremczuk, K. (red.), *Uwarunkowania przedsiębiorczości – aspekty ekonomiczne i antropologiczno-społeczne*, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa, Tarnobrzeg 2006, s. 199.

²⁵ B. Bembenek, *Wokół koncepcji współdziałania*, w: M. Górzyński (red.), *System wspierania grom przedsiębiorczości – publikacja podsumowująca*, Instytut Gospodarki Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania, Rzeszów 2006, s. 36.

²⁶ B. Kaczmarek, *Współdziałanie przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2000, s. 29.

Tabela 1

Rodzaje współdziałania

Kryterium	Współdziałanie
Rodzaj i liczba uczestników	Między dwoma podmiotami (diada) Między jednostkami w grupie Między jednostką i grupą Między grupami
Status uczestników	Równe, gdy partnerzy reprezentują ten sam status społeczny Nierówne, gdy uczestnicy przedstawiają różne statusy społeczne
Rozmieszczenie partnerów współdziałania oraz rodzaje styczności i komunikowania się między nimi	Pośrednie w skali makro (np. wspólne rozwiązywanie problemu przez różne podmioty w różnych miastach, krajach, które kontaktują się głównie pośrednio) Bezpośrednie w skali mikro, gdy podmioty kontaktują się w sposób bezpośredni w jednym miejscu i wspólnie wykonują zadania
Rodzaj motywacji skłaniającej partnerów do podjęcia wspólnego działania oraz kontynuowania go	Narzucone, gdy kilka lub więcej osób zmuszonych jest w pewien sposób przez czynniki zewnętrzne do wspólnego działania Dobrowolne, które wynika z niewymuszonej decyzji co do wyboru celów, zadań, wspólnej aktywności
Stopień sformalizowania	Formalne – mające na celu wykonanie określonych zadań w ramach jakiejś instytucji czy organizacji, przebiegające w warunkach określonych przez tę instytucję Nieformalne – realizowane w warunkach np. uzgodnionych <i>ad hoc</i> przez uczestników niezawartych w żadnym akcie prawnym
Przebieg procesu współdziałania w czasie	Współczesne, gdy ludzie wykonują w tym samym czasie, równoległe określone czynności, zmierzające do osiągnięcia wspólnego celu Następcze (proceduralne), gdy różne czynności, zmierzające do wykonania wspólnego zadania, wykonywane są kolejno
Sposób wykonania zadań przez partnerów oraz ich wzajemna współzależność	Proste, jeżeli każdy z partnerów wykonuje te same czynności w tym samym czasie Złożone, jeżeli każdy uczestnik wykonuje różne czynności, które składają się na realizację wspólnego zadania

Źródło: B. Bembenek, *Wokół koncepcji współdziałania*, w: M. Górzyński (red.), *System wspierania grom przedsiębiorczości – publikacja podsumowująca*, Instytut Gospodarki Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania, Rzeszów 2006, s. 40.

Można zatem wskazać, że współdziałanie jest przejawem współpracy na rzecz wspólnego celu opartego na identyfikacji z tym celem, zaufaniu, lojalności i działaniu w interesie wszystkich uczestników przy zachowaniu zaakceptowanych reguł komunikowania się i rozwiązywania konfliktów²⁷. Istoty współdziałania można zatem upatrywać w akceptacji i uznawaniu przyjętych celów grupowych

²⁷ A. Lipka, *Współdziałanie. Zmierzch rywalizacji pracowników*, Difin, Warszawa 2004, s. 17.

jako wspólnych priorytetów, w których realizację angażuje się wszystkie zasoby i umiejętności pozostające do dyspozycji.

Reasumując, można podkreślić, że w takich terminach jak współpraca i współdziałanie zawiera się:

- działalność o różnym zakresie formalizacji, począwszy od związków nieformalnych, poprzez półformalne układy, a kończąc na sformalizowanych układach zależności;
- współzależność, w której podmioty są wzajemnie powiązane kapitałowo, zasobowo, personalnie;
- różny zakres, różny charakter, różne formy organizacyjne i prawne oraz różne zasady tworzenia, rozwoju i działania;
- asymetria lub symetria władzy przejawiająca się w równym lub nierównomiernym rozłożeniu sił oddziaływania;
- powiązania gospodarcze pojawiające się pomiędzy producentem wyrobów finalnych a jego dostawcami w procesie wymiany i transakcji, którzy realizują odmienne cele i interesy.

Współpraca oznacza działanie polegające na skoordynowaniu wykonywania zadań cząstkowych wynikających z podziału pracy lub powiązania między jednostkami gospodarki na podstawie zawieranych przez nie umów umożliwiających lub ułatwiających realizację określonych planów. Pojęcie współdziałania zawiera w sobie istotę współpracy, która zachodzi wtedy, gdy dochodzi do wymiany materialnej, informacyjnej lub społecznej pomiędzy konkurentami. Podkreśla się, że współdziałanie jest to świadoma i celowa działalność skierowana na jakiś obiekt i dokonująca zmian w tym obiekcie²⁸.

3. Przedmiot i cel badań

Badania empiryczne dotyczące uwarunkowań, charakteru i barier rozwoju relacji pomiędzy współpracującymi przedsiębiorstwami są prowadzone od 2008 roku w ramach badań własnych. Celem badań, których wybrane wyniki przedstawiono w niniejszym artykule, jest ukazanie w aspekcie poznawczym i praktycznym wpływu współpracy i współdziałania na wybrane obszary działania przedsiębiorstwa w kontekście ponoszonych kosztów i uzyskiwanych korzyści.

²⁸ H. Czarniawski, *Współdziałanie potrzebą czasu*, Norbertinum, Lublin 2002, s. 18.

Badania były prowadzone wśród przedsiębiorstw produkcyjnych²⁹ i świadczących usługi produkcyjne na polskim rynku dóbr przemysłowych. Dodatkowo przyjęto, że muszą one spełniać następujące kryteria:

- korzystać z dostaw kooperacyjnych w zakresie pozyskiwania surowców, elementów, materiałów, części, zespołów, podzespołów itp.;
- reprezentować jedną z sekcji przetwórstwa przemysłowego³⁰;
- nie należeć do grupy mikroprzedsiębiorstw;
- być zlokalizowane w Polsce.

Postanowiono, że podmiotem badań będą te przedsiębiorstwa, które łączne spełniają wszystkie powyższe kryteria. Badania empiryczne miały charakter pogłębionych prac ankietowych, przeprowadzono je przy wykorzystaniu kilku metod, w tym kwestionariusza ankietowego, wywiadu bezpośredniego oraz obserwacji uczestniczącej.

W badaniu udział wzięło 270 podmiotów, z czego do dalszej analizy zakwalifikowano 226, które stanowiły 83% próby. Przekrój badanej próby był bardzo szeroki, reprezentowany przez liczne branże i rodzaje działalności, co uniemożliwiło stworzenie spójnego i jednolitego portretu. Klasyfikując badane firmy, pod uwagę wzięto dominujący obszar działalności.

Tabela 2

Struktura badanych przedsiębiorstw przetwórstwa przemysłowego według grup EKD

Przetwórstwo przemysłowe (15–37)	Liczba wskazań (N = 226)	Udział %	Grupa EKD
1	2	3	4
Produkcja artykułów spożywczych, napojów, wyrobów tytoniowych	46	20,35	15, 16
Włókiennictwo, produkcja odzieży, wyrobów futrzarskich, skór, wyrobów ze skór	20	8,84	17, 18, 19
Produkcja z drewna, wyrobów z drewna, produkcja mebli	31	13,71	20, 36
Produkcja masy włóknistej, papieru oraz wyrobów z papieru	8	3,53	21
Produkcja wyrobów chemicznych, wyrobów gumowych i z tworzyw sztucznych oraz z pozostałych wyrobów niemetalicznych	39	17,26	24, 25, 26

²⁹ Należy zaznaczyć, że kryterium przedsiębiorstwa produkcyjnego budzi w literaturze spore wątpliwości. W dobie szybkiej globalizacji i internacjonalizacji przedsiębiorstwa oferują klientom wraz z produktem materialnym cały zestaw dodatkowych korzyści i usług (M. Morawski, *Zarządzanie profesjonalistami*, PWE, Warszawa 2009, s. 50).

³⁰ Grupy od 15–37 według Europejskiej Klasyfikacji Gospodarczej.

1	2	3	4
Produkcja metali, metalowych wyrobów gotowych, maszyn i urządzeń, maszyn i aparatury elektrycznej, instrumentów medycznych, precyzyjnych i optycznych	67	29,65	27, 28, 29, 31, 33
Produkcja pojazdów samochodowych, przyczep i naczep oraz pozostałego sprzętu samochodowego	15	6,63	34, 35

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

W badanej próbie 62,8% (142 podmioty) stanowiły przedsiębiorstwa produkcyjne, a 37,2% produkcyjno-usługowe (84 podmioty). Działalność produkcyjna była reprezentowana przez takie branże³¹, jak rolno-spożywcza, maszynowa, włókiennicza, odzieżowa, pozyskiwania i przerobu drewna oraz produkcji mebli. W ramach drugiego obszaru, którego główną domeną było świadczenie usług produkcyjnych, wskazywano na usługi: wytwarzanie części i elementów na zlecenie kooperanta według jego specyfikacji i wymagań oraz szereg innych typu projektowanie, montaż, kompletacja, malowanie, lakierowanie, rozbiórki, rozkrój, obróbka, toczenie, frezowanie itp. Do usług produkcyjnych zaliczono również usługi transportu, składowania i magazynowania oraz utrzymania ruchu, serwis i naprawy.

Tabela 3

Struktura badanych przedsiębiorstw ze względu na wielkość przedsiębiorstwa

Liczba zatrudnionych	Próba ogółem N = 226	
	liczba wskazań	udział %
10–24	68	30,0
25–49	26	11,5
50–99	51	22,6
100–249	45	19,9
250–499	18	8,0
500–1000	9	4,0
Powyżej 1000	9	4,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

Biorąc pod uwagę kryterium wielkości, zidentyfikowano 94 podmioty małe o średnim zatrudnieniu w przedziale 10–49 osób, które stanowią 41,6% próby, 96 podmiotów średnich o zatrudnieniu w przedziale 50–249 osób, stanowiące 42,5% próby oraz 36 podmiotów dużych o zatrudnieniu przekraczającym 250 osób, stanowiące 15,9% próby.

³¹ W niniejszej pracy poprzez branże rozumie się grupę przedsiębiorstw reprezentującą pokrewną działalność.

Tabela 4

Przedsiębiorstwa według obsługiwanych rynków zbytu

Charakterystyka rynku*	Próba ogółem N = 226	
	liczba wskazań	udział %
Rynek lokalny	47	13,86
Rynek regionalny	45	13,27
Rynek krajowy	145	42,77
Rynek międzynarodowy	91	26,85
Rynek globalny	11	3,25

* Przedsiębiorstwa mogły wskazać więcej niż jeden rynek.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

Kolejnym obszarem charakteryzującym badane jednostki była struktura własnościowa oraz forma prawna. Dominującą formą były spółki z ograniczoną odpowiedzialnością (90 przedsiębiorstw), które stanowiły 39,82% próby, a następnie prowadzenie działalności przez osobę fizyczną (52 przedsiębiorstwa), które stanowiły 23,01% próby. Licznie były również reprezentowane spółki akcyjne (35 podmiotów) oraz spółki jawne (33 podmioty), które stanowiły po około 15% próby. Z innych form występowały spółki cywilne (10 podmiotów) i 6 spółdzielni.

Biorąc pod uwagę znaczenie regionów, w których działają analizowane jednostki, należy podkreślić, że w chwili prowadzenia badań rynkiem generującym największe przychody dla całej próby był rynek krajowy, reprezentowany przez 42,8% próby badawczej, a następnie rynek międzynarodowy, na którym działalność prowadzi 91 podmiotów, czyli 26,8% próby. Najmniej przedsiębiorstw, bo tylko niespełna 3,3%, działa na rynku globalnym.

Tabela 5

Rodzaj stosowanej strategii bazowej oraz kierunki jej zmiany

Rodzaj stosowanej strategii bazowej*	Próba ogółem N = 226	
	liczba wskazań	udział %
Strategia cenowa (przywództwa kosztowego)	114	50,44
Strategia jakościowa	153	67,70
Strategia niszy	46	20,35
Strategia mieszana	18	7,96
Strategia naśladowcy	6	2,65
Brak wyraźnej strategii	9	3,98
Strategia zróżnicowana	39	17,26

* Przedsiębiorstwa mogły wskazać więcej niż jedną strategię.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

Charakteryzując badaną grupę przedsiębiorstw, zwrócono również uwagę na rodzaj stosowanej strategii bazowej, wychodząc z założenia, że ma fundamentalne znaczenie w procesie współpracy. W próbie ogólnej dominujące okazały się dwie strategię: strategia jakościowa, którą skutecznie realizują 153 podmioty stanowiące 67,7% oraz strategia przywództwa kosztowego realizowana przez 114 podmioty stanowiące 50,4% próby. Z pozostałych rodzajów uwagę warto zwrócić na strategię niszy rozumianą jako obsługę ściśle określonego, wyselekcjonowanego i dokładnie sprecyzowanego segmentu rynku. Obsługa takiego rynku, zwłaszcza na rynku dóbr przemysłowych, wiąże się z bliskimi, trwałymi i opartymi na wzajemnym zaufaniu relacjami. Ten rodzaj strategii konkretyzowany jest w 46 przypadkach, które stanowią 20,4% wskazań.

4. Wpływ współpracy na działalność przedsiębiorstwa w świetle badań empirycznych

Prowadząc badania dotyczące wpływu współpracy i współdziałania na wybrane obszary działania przedsiębiorstwa, poproszono respondentów o określenie siły oddziaływania w pięciostopniowej skali Likerta, przyjmując, że 1 oznacza brak wpływu, 2 – niewielki wpływ, 3 – średni wpływ, 4 – istotny wpływ i 5 – bardzo istotny wpływ. Określając kierunek siły wpływu współpracy na poszczególne zmienne, obliczono średnią arytmetyczną ważoną, określaną w niniejszej pracy jako współczynnik oddziaływania S .

Analiza wyników pozwoliła stwierdzić, że współpraca i współdziałanie w istotny sposób przyczyniają się do poprawy funkcjonowania przedsiębiorstwa i dotyczą wielu płaszczyzn i obszarów, którym nadawano zróżnicowaną ocenę w zależności od wielkości przedsiębiorstwa, domeny działalności oraz branży. Ogólnie współczynnik oddziaływania S dla całej próby badawczej kształtował się w zakresie od 2,43 do 4,0 (szczegółowa prezentacja danych zawarta jest w tabeli 6). O dużej wiarygodności uzyskanych odpowiedzi świadczy wysoki odsetek wskazań, zawarty w przedziale od 90% do 96%.

Zdaniem respondentów, współpraca w bardzo istotny sposób przyczynia się do wzrostu wielkości przychodów przedsiębiorstw, które nawiązują odpowiednie relacje i stosunki z innymi aktorami rynku. Zmiennej tej przypisano największą wagę, biorąc pod uwagę zarówno całą próbę badawczą ($S = 4,0$), jak i analizując odpowiedzi według kryterium wielkości i domeny działalności. Szczegół-

nie istotny wpływ współpracy na wzrost wielkości przychodów ma miejsce w przedsiębiorstwach średnich, które określiły współczynnik oddziaływania S na poziomie 4,13, następnie w przedsiębiorstwach małych ($S = 3,97$) i dużych ($S = 3,75$). Natomiast biorąc pod uwagę domenę działalności, można zauważyć, że silniejsze oddziaływanie ma miejsce w przedsiębiorstwach świadczących usługi produkcyjne ($S = 4,23$) niż przedsiębiorstwach typowo produkcyjnych, które nadały rangę badanej zmiennej na poziomie 3,92. Uzyskana ocena jest zgodna z przyjętymi założeniami, według których współpraca przyczynia się do wzrostu wielkości działania.

Z powyższą zmienną wiążą się dwa kolejne czynniki: wzrost wielkości zysku przedsiębiorstwa oraz poprawa rentowności sprzedaży. Respondenci wysoko oceniają wpływ współpracy na wzrost wielkości zysku, nadając mu rangę w całej próbie badawczej na poziomie $S = 3,92$. Należy jednak zaznaczyć, że w prezentowanych wynikach zauważa się stosunkowo wysokie zróżnicowanie. Wzrost wielkości zysków obserwuje się przede wszystkim w przedsiębiorstwach średnich ($S = 4,05$) oraz w przedsiębiorstwach świadczących usługi produkcyjne ($S = 4,19$). Gorszy wskaźnik uzyskano natomiast w przedsiębiorstwach dużych ($S = 3,61$) oraz produkcyjnych ($S = 3,83$). Analizując uzyskane wyniki, należy wziąć pod uwagę wyniki wcześniejszych badań, które wskazują, że zleceniodawcą prac są zazwyczaj duże i średnie przedsiębiorstwa produkcyjne o ustabilizowanych rynkach zbytu. Oznacza to, że ta grupa przedsiębiorstw nie przyjmuje za główny cel współpracy wzrostu wielkości zysków, a jedynie realizację przyjętych zobowiązań, które muszą być wykonane w odpowiednim czasie, cenie i jakości.

Tabela 6

Ocena wpływu współpracy na wybrane obszary działalności przedsiębiorstw

Wpływ kooperacji na:	OW	ZN	OS
1	2	3	4
Wzrost wielkości przychodów	96,02	4,00	1,07
Wzrost wielkości zysku przedsiębiorstwa	95,13	3,92	1,09
Poprawa rentowności sprzedaży	96,02	3,82	1,04
Poprawa jakości zarządzania w przedsiębiorstwie	92,48	2,95	1,15
Poprawa jakości oferowanych produktów	94,25	3,69	1,01
Poprawa pozycji konkurencyjnej	94,69	3,59	1,07
Wzrost ilości produkowanych wyrobów	92,92	3,40	1,25
Jakość obsługi kontrahentów	93,36	3,46	1,19
Poprawa jakości świadczonej pracy	93,91	3,20	1,18
Wzrost wykorzystania zdolności produkcyjnych	91,59	3,40	1,31

1	2	3	4
Poprawa wizerunku przedsiębiorstwa	94,69	3,40	1,18
Poprawa procesów produkcyjnych	91,59	3,24	1,22
Zarządzanie strategiczne w zakresie planowania produkcji	92,04	3,22	1,30
System zarządzania finansami	93,36	2,97	1,23
System zarządzania marketingiem i sprzedażą	92,92	3,06	1,23
Wzrost siły przetargowej wobec odbiorców	93,36	3,22	1,16
Wzrost siły przetargowej wobec dostawców	93,81	3,18	1,13
Optymalizacja wykorzystania środków produkcji	91,59	3,17	1,20
Wzrost asortymentu produkowanych wyrobów	91,59	3,15	1,26
Inwestycje w maszyny, urządzenia i infrastrukturę	91,59	3,08	1,20
Inwestycje w sieć komunikacji	92,92	2,53	1,20
Poprawa komunikacji wewnętrznej	93,36	2,45	1,16
Poprawa komunikacji zewnętrznej	93,36	2,74	1,18
Wykształcenie i umiejętności pracowników	93,81	3,00	1,27
Poprawa warunków pracy (wyposażenie biur, węzłów sanitarnych, stołówek itp.)	93,81	2,43	1,12
Poprawa organizacji pracy	93,36	2,98	1,12
Dbłość o środowisko naturalne	92,48	2,69	1,30
Poprawa stanu technicznego maszyn i urządzeń	93,36	2,90	1,24
Optymalizacja wykorzystania produktów przemysłowych	89,82	2,81	1,12

OW – odsetek wskazań, ZN – znaczenie czynnika, OS – odchylenie standardowe.

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych.

Efektywność działania przedsiębiorstwa jest odzwierciedlana również poprzez wpływ współpracy na rentowność działania. Badane podmioty wskazują, że dzięki współpracy osiągają wyższą stopę zwrotu z zaangażowanego kapitału w porównaniu do okresów, w których nie prowadziły działalności na podstawie sformalizowanego porozumienia z innymi uczestnikami rynku. Umowy takie gwarantują sprzedaż wytworzonych wyrobów lub świadczonych usług na pewnym, określonym w porozumieniu poziomie, co przyczynia się do redukcji kosztów i optymalizacji wykorzystania zasobów. Współczynnik istotności S dla całej próby wynosi 3,82, przy czym współpraca ma największy wpływ na poprawę rentowności w przedsiębiorstwach średnich ($S = 3,97$) świadczących usługi produkcyjne, a następnie w przedsiębiorstwach małych (ocena 3,76), również zajmujących się świadczeniem usług produkcyjnych. Niewiele mniejsze znaczenie czynnik ten ma w małych i średnich przedsiębiorstwach produkcyjnych ($S = 3,84$). Natomiast przedsiębiorstwa duże zarówno produkcyjne, jak i świadczące usługi oceniają wpływ współpracy na poprawę rentowności na nieco niższym poziomie, nadając mu rangę $S = 3,61$.

W prezentowanym rankingu wysoko plasuje się również oddziaływanie współpracy na poprawę jakości wytwarzanych produktów i/lub świadczonych usług, któremu nadano w całej próbie badawczej rangę $S = 3,69$. Należy podkreślić, że w sieciach współpracujących przedsiębiorstwach, których relacje opierają się zazwyczaj na zaufaniu i zaangażowaniu, problem jakości nabiera nowego znaczenia. Każdy uczestnik porozumienia musi przykładać dużą wagę do problemów jakości, jest ona bowiem gwarantem długofalowej i stabilnej współpracy. Nieprzestrzeganie procedur, jakiegokolwiek odstępstwa od przyjętych norm czy nieszanowanie warunków umowy mogą przyczynić się do rozpadu układu i postawić przedsiębiorstwo w mało komfortowej sytuacji. Najsilniej oddziałuje współpraca na poprawę jakości wytwarzanych produktów i świadczonych usług w małych i średnich przedsiębiorstwach ($S = 3,74$). Przedsiębiorstwa duże również uważają, że współpraca wpływa na poprawę jakości wytwarzanych wyrobów. Współczynnik istotności $S = 3,43$ jednak dość znacznie odbiega od średniej dla całej grupy. Według kryterium domeny działalności współpraca ma większy wpływ na jakość produktów i świadczonych usług w przedsiębiorstwach produkcyjnych ($S = 3,75$) niż w przedsiębiorstwach świadczących usługi produkcyjne ($S = 3,60$).

Na kolejnym miejscu w prezentowanym zestawieniu sytuuje się poprawa pozycji konkurencyjnej współpracujących przedsiębiorstw, której współczynnik istotności dla całej próby wynosi $S = 3,59$. Analizując uzyskane wyniki, należy podkreślić, że zarówno w literaturze, jak i praktyce gospodarczej wskazuje się na ważną rolę współpracy i współdziałania w procesie poprawy pozycji konkurencyjnej firmy. Szczególnego znaczenia nabiera współpraca z przedsiębiorstwami o ugruntowanej renomie i reputacji, dobrym wizerunku i stabilnej sytuacji ekonomicznej. Współpraca taka redukuje ryzyko, stabilizuje działalność oraz zapewnia bezpieczeństwo w długim horyzoncie. Zgodnie z przewidywaniami najwyższą ocenę czynnik ten uzyskał w grupie przedsiębiorstw małych ($S = 3,69$) i średnich ($S = 3,65$), zajmujących się świadczeniem zróżnicowanych usług produkcyjnych. W porównaniu do uzyskanej średniej dla całej próby badawczej ($S = 3,69$) duże przedsiębiorstwa nie nadają tej zmiennej zbyt wysokiej pozycji ($S = 3,22$). Według kryterium domeny działalności współpraca wpływa w większym zakresie na poprawę pozycji konkurencyjnej w przedsiębiorstwach świadczących usługi produkcyjne ($S = 3,88$) niż w *stricto* produkcyjnych, które nadały rangę tej zmiennej na poziomie $S = 3,48$.

Tabela 7

Ocena wpływu współpracy na wybrane obszary działalności przedsiębiorstw według wielkości i domeny działalności

Wpływ współpracy na:	Kryterium wielkości przedsiębiorstwa								
	małe przedsiębiorstwa			średnie przedsiębiorstwa			duże przedsiębiorstwa		
	OW	ZN	OS	OW	ZN	OS	OW	ZN	OS
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Wzrost wielkości przychodów	93,62	3,97	1,11	96,88	4,13	0,98	100,00	3,75	1,16
Wzrost wielkości zysku przedsiębiorstwa	92,55	3,91	1,13	95,83	4,05	1,02	100,00	3,61	1,13
Poprawa rentowności sprzedaży	92,55	3,76	1,02	97,92	3,97	1,01	100,00	3,61	1,13
Poprawa jakości zarządzania w przedsiębiorstwie	87,23	2,99	1,07	94,79	2,96	1,25	100,00	2,86	1,10
Poprawa jakości oferowanych produktów	90,43	3,74	0,97	96,88	3,74	1,00	97,22	3,43	1,12
Poprawa pozycji konkurencyjnej	91,49	3,69	1,04	95,83	3,65	1,06	100,00	3,22	1,12
Wzrost ilości oferowanych produktów	89,36	3,25	1,19	94,79	3,48	1,29	97,22	3,57	1,27
Jakość obsługi kontrahentów	92,55	3,52	1,20	93,75	3,54	1,12	94,44	3,09	1,31
Poprawa jakości świadczonej pracy	9,62	3,30	1,11	93,75	3,18	1,22	94,44	3,03	1,24
Wzrost wykorzystania zdolności produkcyjnych	87,23	3,30	1,35	93,75	3,40	1,26	97,22	3,63	1,37
Poprawa wizerunku przedsiębiorstwa	92,55	3,60	1,18	94,79	3,29	1,13	100,00	3,22	1,27
Poprawa procesów produkcyjnych	87,23	3,22	1,27	93,75	3,26	1,20	97,22	3,23	1,19
Zarządzanie strategiczne w zakresie planowania produkcji	88,30	2,98	1,31	93,75	3,34	1,26	97,22	3,46	1,36
System zarządzania finansami	89,36	2,94	1,23	95,83	3,00	1,20	97,22	2,94	1,37
System zarządzania marketingiem i sprzedażą	90,43	3,06	1,24	95,83	3,12	1,18	91,67	2,88	1,36
Wzrost siły przetargowej wobec odbiorców	90,43	3,26	1,16	95,83	3,11	1,16	97,22	3,20	0,96
Wzrost siły przetargowej wobec dostawców	91,49	3,38	1,14	94,79	3,10	1,16	94,44	3,15	1,18
Optymalizacja wykorzystania środków produkcji	88,30	3,04	1,24	92,71	3,27	1,20	97,22	3,26	1,09
Wzrost asortymentu produkowanych wyrobów	88,30	3,14	1,18	92,71	3,18	1,31	97,22	3,11	1,32

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Inwestycje w maszyny, urządzenia i infrastrukturę	87,23	3,06	1,18	93,75	3,16	1,24	97,22	2,94	1,19
Inwestycje w sieć komunikacji	89,36	2,48	1,17	94,79	2,60	1,26	97,22	2,46	1,15
Poprawa komunikacji wewnętrznej	90,43	2,35	1,08	94,79	2,52	1,21	97,22	2,51	1,20
Poprawa komunikacji zewnętrznej	89,36	2,71	1,18	95,83	2,74	1,17	97,22	2,80	1,23
Wykształcenie i umiejętności pracowników	92,55	3,14	1,20	94,79	2,98	1,30	94,44	2,71	1,31
Poprawa warunków pracy	92,55	2,52	1,18	92,71	2,39	1,05	100,0	2,31	1,14
Poprawa organizacji pracy	92,55	2,97	1,09	93,75	3,11	1,15	94,44	2,68	1,07
Dbłość o środowisko naturalne	91,49	2,60	1,29	92,71	2,70	1,31	94,4	2,91	1,31
Poprawa stanu technicznego maszyn i urządzeń	90,43	2,91	1,30	93,75	2,98	1,26	100,00	2,69	1,06
Optymalizacja wykorzystania produktów przemysłowych	87,23	2,72	1,16	91,67	2,90	1,15	91,67	2,79	0,99

OW – odsetek wskazań, ZN – znaczenie czynnika, OS – odchylenie standardowe.

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych.

Wysoką dysproporcję w uzyskanych wynikach zauważa się również w kolejnej pozycji rankingu dotyczącej wpływu współpracy i współdziałania na jakość obsługi kontrahentów. Stosunkowo wysoko jest oceniana ta zmienna przez małe ($S = 3,52$) i średnie przedsiębiorstwa ($S = 3,54$), które jako biorcy kooperacji często konkurują między sobą. Przedsiębiorstwa te muszą charakteryzować się odpowiednim poziomem świadczonych usług, który znacząco wpływa na poziom i charakter relacji. Brak należytej staranności czy nieprzestrzeganie warunków porozumienia mogą doprowadzić do antagonizmów i konfliktów, których efektem może być rozpad porozumienia. Można również podkreślić, że poziom obsługi i świadczonych usług przyczynia się do nawiązywania bliskich relacji pomiędzy pracownikami poszczególnych firm, dzięki czemu następuje wzmocnienie współpracy i wzajemnej współzależności. Przedsiębiorstwa duże przywiązują nieco mniejszą wagę do problematyki jakości obsługi kontrahentów ze względu na asymetryczne rozłożenie sił ($S = 3,09$). Podmioty te wychodzą z założenia, że jako zleceniodawcy określonych prac i usług mogą dyktować warunki, do których inni uczestnicy muszą się dostosować. Należy jednak podkreślić, że uzyskany wynik określony w skali Likerta jako średni nie świadczy negatywnie o działaniach i postępowaniu dużych podmiotów rynkowych. Należy również zaznaczyć,

że wyższy priorytet jakości obsługi kontrahentów nadają przedsiębiorstwa świadczące usługi produkcyjne ($S = 3,65$) niż przedsiębiorstwa wskazujące w domenie działalności na produkcję ($S = 3,40$).

Z innych zmiennych, które pozostają pod wpływem współpracy i współdziałania warto wskazać na wzrost wykorzystania zdolności produkcyjnych ($S = 3,40$) oraz poprawę wizerunku przedsiębiorstwa ($S = 3,40$). Pierwsza z nich jest szczególnie istotna w przedsiębiorstwach dużych ($S = 3,63$) i produkcyjnych ($S = 3,54$), które dzięki wykorzystaniu zewnętrznych kooperantów mogą optymalizować spożytkowanie posiadanego parku maszyn. Przedsiębiorstwa te skupiają się na tych obszarach działania, które stanowią dla nich kluczowe kompetencje i którym poświęcają wszystkie zasoby zarówno rzeczowe, finansowe, jak i osobowe. Pozostałe funkcje, o niższym priorytecie lub w zakresie których przedsiębiorstwa się nie specjalizują, zostają wydzielone i przekazane do realizacji partnerom, którzy wykonują je lepiej, taniej i szybciej. Biorąc pod uwagę drugą zmienną, współpraca, zdaniem respondentów, w największym zakresie pozwala poprawić wizerunek w przedsiębiorstwach małych ($S = 3,60$), a następnie średnich ($S = 3,29$), które mogą wykorzystywać renomę i pozycję często dużo większych partnerów. Problematyka wizerunku jest doceniana przede wszystkim przez przedsiębiorstwa świadczące usługi produkcyjne ($S = 3,56$).

Istotnym problemem dla większości przedsiębiorstw działających w Polsce jest prawidłowe i optymalne wykorzystanie środków produkcji. Nietrafione inwestycje, błędne oszacowanie popytu czy pomyłki działów techniczno-zaopatrzeniowych przyczyniają się do wzrostu ilości materiałów zbędnych i zalegających. Badania wskazują jednak, że współpraca między przedsiębiorstwami przyczynia się do znacznej redukcji niepotrzebnych materiałów, co skutkuje oszczędnością kosztów, czasu i miejsca. Problem ten zauważa się przede wszystkim w przedsiębiorstwach średnich ($S = 3,27$) i dużych ($S = 3,26$), zajmujących się produkcją ($S = 3,35$).

Tabela 8

Ocena wpływu współpracy na wybrane obszary działalności przedsiębiorstw
według kryterium domeny działalności

Wpływ współpracy na:	Kryterium domeny działalności					
	przedsiębiorstwa produkcyjne			przedsiębiorstwa świadczące usługi produkcyjne		
	OW	ZN	OS	OW	ZN	OS
Wzrost wielkości przychodów	96,48	3,92	1,09	96,97	4,23	0,97
Wzrost wielkości zysku przedsiębiorstwa	95,07	3,83	1,10	96,97	4,19	0,92
Poprawa rentowności sprzedaży	97,18	3,84	1,02	96,97	3,97	0,96
Poprawa jakości zarządzania w przedsiębiorstwie	92,96	2,98	1,14	93,94	2,97	1,17
Poprawa jakości oferowanych produktów	95,07	3,75	1,00	93,94	3,60	0,97
Poprawa pozycji konkurencyjnej	94,37	3,48	1,09	96,97	3,88	1,02
Wzrost ilości produkowanych produktów	94,37	3,57	1,19	92,42	3,13	1,28
Jakość obsługi kontrahentów	92,96	3,40	1,21	95,45	3,65	1,17
Poprawa jakości świadczonej pracy	92,96	3,20	1,19	95,45	3,22	1,18
Wzrost wykorzystania zdolności produkcyjnych	93,66	3,54	1,23	87,88	3,17	1,43
Poprawa wizerunku przedsiębiorstwa	94,37	3,29	1,16	95,45	3,56	1,16
Poprawa procesów produkcyjnych	93,66	3,44	1,12	87,88	2,95	1,33
Zarządzanie strategiczne w zakresie planowania produkcji	92,96	3,36	1,27	90,91	3,00	1,31
System zarządzania finansami	92,96	2,94	1,28	95,45	3,02	1,13
System zarządzania marketingiem i sprzedażą	91,55	3,05	1,28	95,45	3,16	1,14
Wzrost siły przetargowej wobec odbiorców	94,37	3,13	1,10	95,45	3,37	1,20
Wzrost siły przetargowej wobec dostawców	92,96	3,14	1,17	95,45	3,51	1,11
Optymalizacja wykorzystania środków produkcji	92,25	3,35	1,12	90,91	2,87	1,31
Wzrost asortymentu produkowanych wyrobów	92,25	3,30	1,21	92,42	2,93	1,33
Inwestycje w maszyny, urządzenia i infrastrukturę	92,96	3,07	1,21	89,39	3,10	1,16
Inwestycje w sieć komunikacji	92,25	2,48	1,20	96,97	2,61	1,19
Poprawa komunikacji wewnętrznej	92,96	2,42	1,17	93,94	2,39	1,08
Poprawa komunikacji zewnętrznej	92,96	2,74	1,18	96,97	2,77	1,18
Wykształcenie i umiejętności pracowników	92,96	2,90	1,28	96,97	3,16	1,21
Poprawa warunków pracy	92,96	2,37	1,11	95,45	2,54	1,13
Poprawa organizacji pracy	92,25	2,99	1,08	95,45	2,92	1,18
Dbłość o środowisko naturalne	92,96	2,80	1,31	92,42	2,64	1,21
Poprawa stanu technicznego maszyn i urządzeń	94,37	2,95	1,26	92,42	2,84	1,21
Optymalizacja wykorzystania produktów przemysłowych	88,73	2,98	1,09	92,42	2,54	1,09

OW – odsetek wskazań, ZN – znaczenie czynnika, OS – odchylenie standardowe.

Źródło: obliczenia własne na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych.

Spośród innych czynników kształtowanych pod wpływem współpracy warto wskazać na umiejętności i poprawę wykształcenia pracowników ($S = 3,0$). Kooperacja ma szczególnie duży wpływ na ten aspekt w grupie przedsiębiorstw małych ($S = 3,14$), działających przy wykorzystaniu kapitału polskiego, zajmujących się świadczeniem zróżnicowanych usług produkcyjnych (3,16). Prezentowany wynik oznacza, że drobni przedsiębiorcy doceniają znaczenie wiedzy w procesie współpracy i aktywnie korzystają z wszelkich form szkoleń czy treningów. Przedsiębiorstwa duże ($S = 2,71$) oraz średnie ($S = 2,98$) zajmujące się głównie działalnością produkcyjną (2,90) nadają temu czynnikowi znacznie mniejsze znaczenie. Zróżnicowanie opinii wynika prawdopodobnie ze struktury zatrudnienia, im większe bowiem przedsiębiorstwo, tym bardziej prawidłowo może prowadzić proces rekrutacji pracowników. Oznacza to, że małym podmiotom trudniej optymalizować zatrudnienie, zwłaszcza w kontekście jego jakości.

Zakończenie

Prezentowane wyniki jednoznacznie podkreślają pozytywny wpływ współpracy i współdziałania między przedsiębiorstwami na ich prawidłowe funkcjonowanie i możliwość osiągnięcia korzyści, których nie mogłyby uzyskać, działając samodzielnie. Wpływ ten może dotyczyć różnych obszarów działalności przedsiębiorstwa, począwszy od poprawy rentowności i zyskowności, poprzez organizację produkcji i działań logistycznych, a kończąc na wewnętrznych uwarunkowaniach prowadzenia biznesu. Dodatkowo – poprzez wspólne przedsięwzięcia, łączenie zasobów oraz podział ryzyka – współpraca przyczynia się do poprawy pozycji konkurencyjnej i wzrostu wartości firmy zarówno dla właścicieli i akcjonariuszy, jak i pracowników, kontrahentów i lokalnych społeczności. Mimo pozytywnych założeń współpraca nie zawsze przyniesie spodziewane efekty. Podstawowe problemy wiążą się z brakiem koordynacji i synchronizacji działań, brakiem kompatybilności zasobów, sprzecznością celów, kulturowym niedopasowaniem, brakiem zaufania i zaangażowania itp. Braki te są wynikiem złego zarządzania, należy bowiem pamiętać, że powstałymi relacjami należy właściwie zarządzać. Zarządzanie powinno mieć permanentny i dynamiczny charakter i dotyczyć układu rozpatrywanego jako całość, a nie zbioru dwóch lub większej liczby podmiotów. Współpraca między przedsiębiorstwami ma zazwyczaj charakter długookresowy, co oznacza, że zawarte kontrakty muszą mieć w pewnym

stopniu charakter otwarty, umożliwiającą ich korektę wraz z następującymi zmianami. Zmiany mogą mieć różny charakter, począwszy od drobnych modyfikacji, a kończąc na rewizji całego porozumienia. Preferowane zatem są mechanizmy zarządzania oparte na wzajemnym zrozumieniu, wyrozumiałości i akceptacji.

Literatura

- Bengtsson M., Kock S., „*Coopetition*” in *Business Networks – to Cooperate and Compete Simultaneously*, „*Industrial Marketing Management*” 2000, Vol. 14, No. 29.
- Bembenek B., *Wokół koncepcji współdziałania*, w: M. Górzyński (red.), *System wspierania grom przedsiębiorczości – publikacja podsumowująca*, Instytut Gospodarki Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania, Rzeszów 2006.
- Borkowska B., Klimczak B., *Współdziałanie przedsiębiorstw w świetle mikroekonomicznej teorii firmy*, w: *Współdziałanie strategiczne w gospodarce*, Prace Naukowe AE we Wrocławiu nr 786, Wrocław 1998.
- Czakon W., *Dynamika więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2007.
- Czarniawski H., *Współdziałanie potrzebą czasu*, Norbertinum, Lublin 2002.
- Deepen J.M., Goldsby T.J., Knemeyer A.M., Wallenburg S.M., *Beyond expectation: an examination of logistics outsourcing goal achievement and goal exceedance*, „*Journal of Business Logistics*” 2008, Vol. 29, No. 2.
- Dudzik M., *Outsourcing zakupów, czyli koniec funkcji zakupów?*, „*Gospodarka Materiałowa i Logistyka*” 2005, nr 1.
- Fiedler T., Deegan C., *Motivations for environmental collaboration within the building and construction industry*, „*Managerial Auditing Journal*” 2007, Vol. 22, No. 4.
- Gołębiewski T. (red.), *Marketing na rynku instytucjonalnym*, PWE, Warszawa 2003.
- Jagoda H., *Formy współdziałania małych przedsiębiorstw*, w: K. Jaremczuk (red.), *Uwarunkowania przedsiębiorczości – aspekty ekonomiczne i antropologiczno-społeczne*, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa, Tarnobrzeg 2006.
- Jagoda H., Lichtarski J., *Kilka uwag o stanie i tendencjach w zakresie współdziałania gospodarczego przedsiębiorstw*, w: J. Skalik (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Integracja, globalizacja, regionalizacja – wyzwania dla przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2002.
- Janasz W. (red.), *Zarys strategii rozwoju przemysłu*, Difin, Warszawa 2006.
- Kaczmarek B., *Współdziałanie przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2000.

- Karolczak-Biernacka B., *Współzawodnictwo, współpraca, wynik*, Instytut Wydawniczy Związków Zawodowych, Warszawa 1991.
- Koźuch B., *Nauka o organizacji*, CeDeWu, Warszawa 2008.
- Krzyżanowski L., *Podstawy nauki zarządzania*, PWN, Warszawa 1985.
- Lichtarski J., *Współdziałanie gospodarcze przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1992.
- Lipka A., *Współdziałanie. Zmierzch rywalizacji pracowników*, Difin, Warszawa 2004.
- Morawski M., *Zarządzanie profesjonalistami*, PWE, Warszawa 2009.
- Pańkowska M., *Współdziałanie podmiotów rynku produktów i usług informatycznych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 1998.
- Pasieczny L., Aranowski A. (red.), *Encyklopedia organizacji i zarządzania*, PWE, Warszawa 1981,.
- Safin K., *Zarządzanie małą firmą*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2003.
- Szymczak M. (red.), *Słownik języka polskiego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- Sosnowska A., *Współdziałanie jednostek gospodarczych w przemyśle*, Monografie i Opracowania nr 183, Spis, Warszawa 1987.
- Strzyżewska M., *Współpraca konkurentów w grupie polskich małych i średnich przedsiębiorstw*, „Problemy Zarządzania – Przedsiębiorczość” 2008, nr 2.
- Szczepankowski P.J., *Fuzje i przejęcia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
- Witkowska J., *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w Europie Środkowowschodniej. Próba interpretacji na gruncie teorii bezpośrednich inwestycji zagranicznych i teorii integracji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1996.
- Zgółkowska H. (red.), *Praktyczny słownik współczesnej polszczyzny*, t. 17, Wydawnictwo Kurpisz, Poznań 1998.
- Zgółkowska H. (red.), *Praktyczny słownik współczesnej polszczyzny*, t. 46, Wydawnictwo Kurpisz, Poznań 2004.

**INFLUENCE OF COOPERATION AND COLLABORATION
ON THE CHOSEN AREAS OF THE COMPANY
– THE RESULT OF EMPIRICAL RESEARCHES**

Summary

Cooperation between companies has a very big influence on their activity. Thanks to them firms can optimize the resource usage and production capacity, improve the quality,

shorten the production cycles as well as improve the profitability. Thus, it should be underlined that the cooperation and collaboration have a positive influence on many areas of the company's functionality. They improve its competitive position and allow creation of the adequate strategy enabling achievement of targets which would be difficult to achieve in autonomic activity. That's why the research concerning cooperation and collaboration impact on the chosen areas of company activity, is essential. The paper presents the empirical results with the reference to this issue.

Keywords: cooperation, collaboration, industrial enterprise

Translated by Dariusz Nowak