

5. Стельмащук А.М. Державне регулювання економіки. Навчальний посібник / Стельмащук А.М. – Тернопіль: Астон, 2001. –362 с.

**Annotation.** *In the article the functions of influence of the state are considered as a business entity and the forms of influence of the state are analyzed on realization of entrepreneurial activity in Ukraine.*

**Key words:** *enterprise, state support, forms of state influence.*

20

*Jarosław Kaczyński, Firma QUAY BHU sp. z.o.o.  
Sylvia Glinkowska, Państwowa Wyższa Szkoła  
Zawodowa w Kaliszu*

## **KOOPERACJA: WYBRANE ASPEKTY Z PUNKTU WIDZENIA KOOPERANTA PODPORZĄDKOWANEGO**

Jednym z najbardziej istotnych elementów charakteryzujących współczesne rzeczywistość gospodarczą jest współpraca pomiędzy przedsiębiorstwami. Każde przedsiębiorstwo, niezależnie od rodzaju prowadzonej działalności musi celem prawidłowego funkcjonowania wchodzić w liczne i różnorodne, zmienne i okresowe, bezpośrednie i pośrednie związki z innymi przedsiębiorstwami (wymusza to wręcz postępująca specjalizacja). Poprzez współpracą rozumie się działanie podmiotów na rzecz wspólnego celu. Stanowi ona pewien rodzaj kooperacji, czyli „...układ stosunków i zależności między podmiotami, z których jeden – jako producent wytwarzanego na rynek wyrobu – korzysta z pomocy innych podmiotów, będących w tym układzie kooperantami wnoszącymi do produkowanego wyrobu swój wkład specjalistyczny w postaci półwyrobów, półfabrykatów, zespołów podzespołów lub innych części składowych, albo niezbędnych do jego wytworzenia specjalistyczne operacje technologiczne...”<sup>1</sup>. Odróżnić przy tym należy od kooperacji modny ostatnio outsourcing, czyli zlecenie pewnych usług na zewnątrz (np. księgowość, usługi ochroniarskie czy zarządzania flotą aut) który bywa z nią mylony. Kooperacja jest współpracą firm w tych obszarach, które bezpośrednio prowadzą do dostarczenia produktu lub usługi na rynek i są do ich pojawienia się na rynku niezbędne.

Ścisła współpraca pomiędzy przedsiębiorstwami staje się coraz popularniejsza. Pogląbiające się procesy specjalizacji produkcji, skupianie się na wąskich obszarach działania, globalizacja rynków i standaryzacja przyczyniają się do rozwoju więzi pomiędzy uczestnikami rynku, z których każdy oferuje swoje kluczowe umiejętności, dzięki którym cała grupa firm uzyskuje przewagę konkurencyjną poprzez np:

<sup>1</sup> Encyklopedia Biznesu, tom 1, pod redakcją W. Pomykaio, Fundacja Innowacji, Warszawa 1995, s. 446.

- Obniżenie cen produkowanych wyrobów i świadczonych usług, dzięki
- Obniżenie kosztów całkowitych prowadzenia działalności,
- Uzyskanie dostępu do nowych technologii do wykorzystania w produkcji lub rozwiązaniach informacyjnych, lub uzyskanie dostępu do wolnych mocy produkcyjnych o bardzo dużej jakości,
- Redukcji czasu trwania cykli produkcyjnych,
- Lepszego i bardziej efektywnego wykorzystania zasobów,
- Dostępu do zasobów, którymi organizacja nie dysponuje,
- Dostępu do rynku globalnego,
- Możliwości prowadzenia szczegółowej kontroli wszystkich wydatków związanych z prowadzoną działalnością,
- Poprawy jakości wytwarzanych wyrobów.

Możliwe jest kilka rodzajów współpracy ze względu na rodzaj i wielkość współpracujących podmiotów. Stosunkowo rzadki jest model, w którym obie firmy prezentują zbliżoną wielkość (niezależnie jak wyrażoną), potencjał, doświadczenie i inne cechy mające wpływ na relacje między nimi. Stanem naturalnym jest stan nierównowagi, czyli stan większej lub mniejszej dominacji jednego z partnerów. Badania przeprowadzono w firmach, które można nazwać kooperantem zdominowanym: świadczy on usługi lub dostawy na rzecz znacznie większego od siebie partnera lub partnerów.

Współdziałanie przedsiębiorstw w tworzeniu wartości w świetle badań empirycznych<sup>2</sup>.

Jednym z celów prowadzonych badań jest próba oceny bieżącego zakresu współpracy pomiędzy dużymi firmami skupiającymi się na produkcji dóbr finalnych, a ich dostawcami, i to z punktu widzenia dostawców. W ramach prowadzonej działalności zajmują oni się produkcją części detali i podzespołów, świadczeniem usług związanych z produkcją, usług doradczo – finansowych oraz pośrednictwem pomiędzy producentami normalistów przemysłowych, a ich finalnymi użytkownikami. W prowadzonych badaniach próbowano uzyskać odpowiedź na kwestie dotyczące:

- charakteru i rodzaju współpracy,
- domeny działalności kooperantów.

Ze względu na ograniczoną próbą badawczą, w której uczestniczyły 147 podmioty uzyskane wyniki nie mogą być uznawane za w pełni reprezentatywne dla ogółu przedsiębiorstw działających w Polsce, dostarczając jednak szeregu cennych informacji dotyczących charakteru współpracy, rodzaju dokonywanych transakcji, panujących stosunków i w tworzonych łańcuchach dostaw, a także procesów dostosowawczych do warunków globalizującej się gospodarki.

Pierwszy aspekt prowadzonych badań dotyczył charakteru współpracy, w ramach, których należało wskazać, który rodzaj transakcji dominuje w działalności badanego podmiotu. W jego ramach wyróżniono:

---

<sup>2</sup> Podrozdział opracowano na podstawie badania własnych autora.

1. Transakcje czyste, charakteryzujące się brakiem stałych kooperantów, dostawy odbywają się na zasadzie oferty cenowo – jakościowo – terminowej, tego rodzaju transakcje nie wywołują jakichkolwiek skutków dla jej uczestników, i w swoim charakterze są zbliżone do działalności detalicznej.

2. Transakcja powtarzalna, w ramach, których dostawca oferuje dodatkowe korzyści (np. rabatu, odroczonego terminu płatności, dostawa na koszt dostawcy).

3. Długofalową współpracą, w której dominują stosunki antagonistycznych przejawiające się w walce o niską ceną, dostawca jest jednym z wielu kwalifikowanych dostawców, z którym podstawowe warunki zostały ustalone w drodze wcześniejszych twardych negocjacji.

4. Współpracą opartą na zasadzie partnerstwa pomiędzy uczestnikami transakcji, która polega na zaangażowaniu dostawców we wczesnych fazach przygotowania nowego produktu oraz na pełnej kompatybilności procesów produkcyjnych.

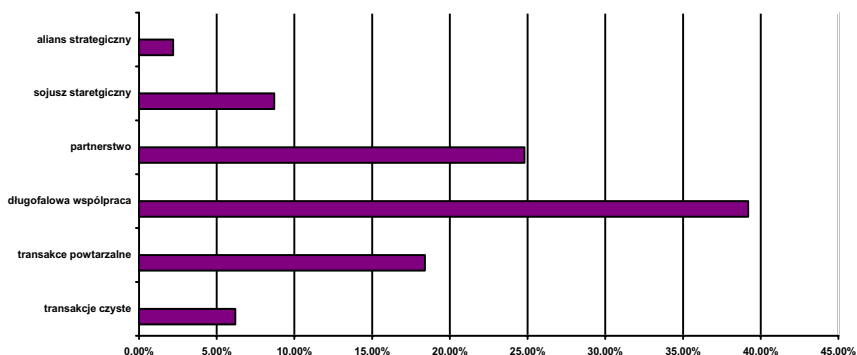
5. Współpracą opartą na idei sojuszu strategicznego, który zakłada zacieśnieniu współpracy w celu osiągnięcia długofalowej przewagi konkurencyjnej. Każdy z partnerów skupia się na swoich kluczowych kompetencjach, które mają zasadnicze znaczenie w procesie tworzenia łańcucha wartości. Sojusze takie charakteryzują się pełnym zaufaniem, bezkolizyjnym przepływem informacji oraz dbałością o wzajemne interesy.

6. Współpracą opartą na zasadzie aliansu strategicznego są wyższym poziomem współpracy, których celem jest zdobycie przewagi konkurencyjnej w długim okresie czasu. Przedsiębiorstwa łącząc swoje kluczowe zasoby oraz wyróżniające się umiejętności w celu wykorzystania efektu synergii.

W badanych przedsiębiorstwach dominującym rodzajem powiązań była długofalowa współpraca. W jej ramach przedsiębiorstw są umieszczane na liście kwalifikowanych dostawców, z których w razie wystąpienia zapotrzebowania wybiera się na podstawie zapytania ofertowego kontrahenta. Zostaje nim te przedsiębiorstwo, które może zrealizować zamówienie w wyznaczonym czasie i zaofertuje najkorzystniejszą ceną.

Kolejny rodzaj powiązań pomiędzy uczestnikami rynku związany był z partnerstwem, w ramach, którego jeden kontrahent realizował niektóre funkcje najczęściej pod nadzorem odbiorcy. W szczególności dotyczyło to wykonywania części, elementów lub urządzeń w ramach kooperacji, według specyfikacji odbiorcy. Warunki współpracy zostały we wczesnych fazach szczegółowo omówione i zaaprobowane przez obydwie strony. Zmiana warunków w trakcie obowiązywania umowy jest bardzo trudna i wymaga renegocjacji. Dostawy wytworzonych elementów odbywają się według harmonogramu, lub rzadziej na wezwanie odbiorcy.

Trzeci z kolei rodzaj transakcji dotyczy transakcji powtarzalnych, które najczęściej są związane ze wczesnymi stadiami rozwoju współpracy. Firmy starające się zdobyć większe obszary rynku oferują kontrahentom szereg korzyści. Z natury rzeczy pod względem wartościowym są to transakcje niewielkie, w zakresie, których nawiązanie długofalowej współpracy lub partnerstwa jest mało efektywne.



**Wykres 1. Rodzaje powiązań pomiędzy przedsiębiorstwami w opinii dostawców**

*Źródło: opracowanie na podstawie badań ankietowych.*

Sojusz strategiczny, jako formą współpracy wskazało zaledwie 8,7% respondentów. Dotyczy on długofalowego współdziałania z jasno określonym celem. Najczęściej kooperant czynny wykonuje dla kooperanta biernego części, detale, montaż lub różnego rodzaju usługi [np. malowania, galwanizowania, transportu, utrzymania ruchu itp.], dokładnie według specyfikacji odbiorcy, najczęściej pod nadzorem i kierownictwem zamawiającego.

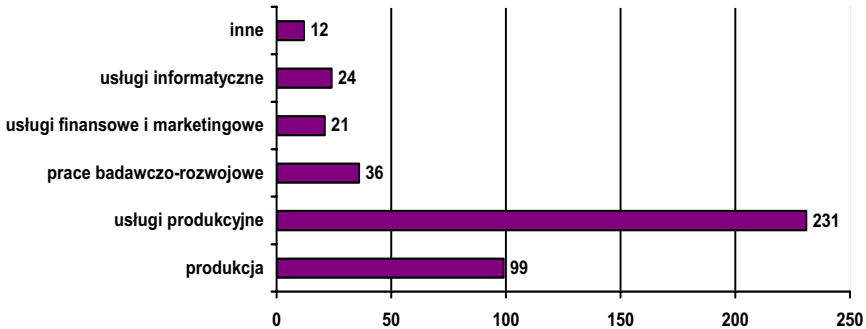
Stosunkowo rzadko w badanej próbie dochodziło do transakcji czystych oraz aliansów strategicznych. Transakcje czyste, czyli jednorazowy akt wymiany nie jest charakterystyczny do rynków przemysłowych, dotyczy zakupów o niewielkiej wartości i w niewielkich ilościach, najczęściej w przypadku doraźnych zakupów związanych z awarię parku maszyn.

Alians strategiczny związany z połączeniem kluczowych kompetencji partnerów w celu realizacji jasno wyznaczonych zadań dotyczy najczęściej partnerów o podobnej sile przetargowej. W próbie badawczej udział brały firmy zajmujące się kooperacją pod nadzorem i na warunkach odbiorców, którzy posiadają znaczną siłą oddziaływania, co przyczyniło się do ograniczenia tego rodzaju powiązania.

Drugi aspektem, związanym z tworzeniem wartości przedsiębiorstwa była domena działalności kooperantów. W ramach problemu badawczego respondent miał określić rodzaj kooperacji, w jaki został zaangażowany. Określono szesnaści dziedzin działalności, które pogrupowano w cztery obszary:

- produkcja (detali, części, zespołów, montaż itp.),
- usługi związane z produkcją (transportowe, utrzymania ruchu, składowania i magazynowania, pakowania, wynajmu mocy produkcyjnych, malowania, obróbki itp.),
- prace badawczo rozwojowe (rozwój nowego produktu, zastosowania nowych materiałów, nowych technik i technologii itp.).

- usługi finansowe i marketingowe (prowadzenie księgowości, zarządzanie kluczowymi klientami, telemarketing, organizacja wystaw, public relation itp.),
- usługi informatyczne.



## Wykres 2 Domena działalności badanych przedsiębiorstw

*Przedsiębiorstwa mogły wskazać więcej niż jedną domenę*

*Źródło: opracowanie na podstawie badań ankietowych*

Dominującym obszarem działalności badanych przedsiębiorstw były różnego rodzaju usługi produkcyjne lub produkcja sensu stricto (detale służące jako element produkcji wyrobu finalnego). W ich ramach wskazywano przede wszystkim na usługi produkcyjne w zakresie malowania i obróbki oraz montaż urządzeń. Wyniku takiego można było się spodziewać, biorąc pod uwagę, że dominującą formę jest długofalowa współpraca (wykres 1.)

Z przeprowadzonych badań wynika, że większość analizowanych podmiotów skupia się na wąskim obszarze działania. Jednocześnie biorąc pod uwagę, że znikoma mniejszość to transakcje incydentalne (czyste), uznać należy, że mimo konieczności dostosowywania się do wymagań dominującego partnera dostawcy współpracę uważają za atrakcyjną, bezpieczną, poprawiającą rentowność działania i jakość dostarczanych części i usług.

### Zakończenie

Współpraca pomiędzy przedsiębiorstwami staje się dla wielu z nich strategią działania, która pozwala w dynamicznie zmieniającym się świecie uzyskać przewagę konkurencyjną. Istotnym elementem, który wpływa na poziom i charakter powiązań jest rodzaj transakcji, czy relacji, jakie występują pomiędzy firmami. Analizując wyniki empiryczne prowadzonych badań należy stwierdzić, że polskie przedsiębiorstwa charakteryzują się niską jakością współpracy, która jest charakteryzowana jako transakcje długofalowe i partnerstwo strategiczne. Sporadycznie natomiast występuje współpraca oparta na aliansach, klastrach czy sieciach powiązań.