

# Tomasz Gołębiowski, Małgorzata Lewandowska

---

## Kooperacja a sprawność marketingowa przedsiębiorstw na przykładzie polskich przedsiębiorstw przemysłu elektromaszynowego

---

International Journal of Management and Economics 27, 202-224

---

2010

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Tomasz Gołębiowski  
Małgorzata Lewandowska  
*Instytut Międzynarodowego Zarządzania i Marketingu*

## **Kooperacja a sprawność marketingowa przedsiębiorstw na przykładzie polskich przedsiębiorstw przemysłu elektromaszynowego**

### **Współpraca a sprawność marketingowa przedsiębiorstw – aspekty teoretyczne**

W wyjaśnianiu istoty koncepcji marketingu współcześnie wielu autorów eksponuje wątek tworzenia, oferowania, komunikowania oraz dostarczania przez przedsiębiorstwo jego klientom (odbiorcom) wartości wyższej niż czynią to konkurenci, co stanowi o konkurencyjności, a w efekcie o wynikach finansowych i wartości przedsiębiorstwa<sup>1</sup>. Sprawność działań marketingowych wiąże się ze zdolnością przedsiębiorstwa do skutecznej identyfikacji, pozyskiwania i utrzymywania usatysfakcjonowanych wartościowych odbiorców (tzn. zapewniających rentowną sprzedaż) dzięki umiejętności tworzenia i dostarczania przez to przedsiębiorstwo wyższej niż konkurenci wartości dla klienta oraz dzięki zdolności kształtowania relacji z odbiorcami sprzyjających ich lojalności<sup>2</sup>.

Przewaga konkurencyjna firmy-oferenta, związana z tworzeniem, komunikowaniem i dostarczaniem wartości dla klienta może powstawać w sferze wytwarzania, w sferze oferowania oraz w obszarze zarządzania<sup>3</sup>. Przewaga w sferze wytwarzania uwarunkowana jest sprawniejszą (od konkurentów) realizacją funkcji B+R, produkcji i zaopatrzenia, ale także jest określana przez kompetencje marketingowe – umiejętność identyfikacji segmentu operacyjnego na rynku, doboru cech produktu zgodnie z wymaganiami odbiorców, kreowania ich potrzeb. Przewaga w sferze oferowania wymaga sprawności w obszarze marketingu i logistyki – identyfikacji poziomu i prognozowania zmian popytu, określania struktury rzeczowej oferty i warunków transakcji, zapewniania dostępności produktu i właściwego zakresu obsługi klientów, skutecznej komunikacji z odbiorcami.

Dla tworzenia i dostarczania wartości zapewniającej konkurencyjność niezbędna jest więc orientacja całego przedsiębiorstwa na klientów i inne podmioty otoczenia. Przyjęcie takiej orientacji w zarządzaniu i wysoka sprawność planowania oraz realizacji spójnej, elastycznej strategii rynkowej może zapewnić przewagę konkurencyjną w zakresie zarządzania.

Umiejętność kształtowania i utrzymywania więzi z różnymi podmiotami otoczenia jest współcześnie warunkiem przetrwania i rozwoju przedsiębiorstw. Oprócz rozszerzania zakresu podmiotowego, przedmiotowego oraz zwiększania intensywności tych

więzi obserwuje się także zmiany ich charakteru. Głównym powodem zmian w relacjach między przedsiębiorstwami (a także z innymi podmiotami) jest silna dynamika zmian warunków funkcjonowania przedsiębiorstw obserwowana w ostatnich dekadach. Zmiany zakresu i charakteru relacji stały się także przedmiotem badań. W latach 80. ubiegłego wieku ukształtowało się „podejście sieciowe” (ang. *network approach*) w analizie zależności między przedsiębiorstwami. Wcześniej skupiano się na relacjach między firmami w kontekście poszczególnych transakcji, na więziach bilateralnych – głównie między odbiorcą a dostawcą<sup>4</sup>. W ujęciu sieciowym nacisk kładzie się na wielopodmiotowe, złożone, często trwałe więzi kooperacyjne i zależności między podmiotami. Zmienia się także charakter relacji. Rozwijają się relacje o charakterze partnerskim, w których istotnymi czynnikami sukcesu są wzajemne korzyści stron (sytuacje typu *win-win*) oraz wzajemne zaufanie, a nie działania oportunistyczne partnerów (eksponowane w teorii kosztów transakcyjnych)<sup>5</sup>.

Za najważniejsze determinanty zmian charakteru relacji (i zakresu oraz form współpracy) między przedsiębiorstwami uważa się zmiany intensywności i zasad konkurencji w warunkach globalizacji, rosnące znaczenie coraz bardziej złożonej i wyspecjalizowanej wiedzy jako jednego z kluczowych czynników sukcesu w działalności gospodarczej, a także rozwój technologii teleinformatycznych, dających nowe techniczne możliwości kształtowania więzi między podmiotami rynku.

Kształtowanie relacji, umiejętność współpracy, działania w ramach sieci są więc strategicznymi czynnikami poprawy konkurencyjności. W tym kontekście znaczenie mają więzi kooperacyjne zarówno między partnerami w ramach łańcucha dostaw (relacje dostawca–odbiorca), ale także współpraca z konkurentami (kooperacja), dostawcami komplementarnymi, usługodawcami, agendami rządowymi itd.<sup>6</sup> Należy podkreślić rosnące znaczenie kooperacji dla konkurencyjności tak poszczególnych podmiotów, jak i sieci współdziałających konkurentów. Warto dodać, że współcześnie coraz częściej o nabywców końcowych konkurują nie poszczególne przedsiębiorstwa, a rywalizujące łańcuchy dostaw składające się ze współpracujących przedsiębiorstw<sup>7</sup>.

Poprawa konkurencyjności w efekcie kooperacji przedsiębiorstwa z otoczeniem może nastąpić w wyniku uczenia się, transferu wiedzy między partnerami, dostępu do rzadkich zasobów partnera, synergii z tytułu wspólnego wykorzystywania zasobów, tworzenia masy krytycznej niezbędnej do realizacji złożonych, kosztownych projektów. Współpraca może sprzyjać podnoszeniu sprawności operacyjnej partnerów – dzięki koordynacji działań w ramach łańcucha dostaw, a także dzięki integracji działań (na tym samym etapie tworzenia wartości) i uzyskiwaniu w ten sposób korzyści skali, skróceniu czasu realizacji przedsięwzięć, zwiększeniu elastyczności kooperujących sieci. Motywem kooperacji jest także dążenie do obniżenia ryzyka w działaniach gospodarczych, a także – zwiększenia stopnia kontroli nad poczynaniami partnerów (dotyczy to nie tylko współpracy z konkurentami) przez pogłębianie współzależności lub stopnia dominacji nad partnerem. Istotną korzyść ze współpracy to również wspomniana już poprawa konkurencyjności całego łańcucha dostaw.

W wymiarze strategicznym współpraca z konkurentami ułatwia kształtowanie struktury branży (m.in. przez tworzenie nowych standardów technicznych, tworzenie barier wejścia), ułatwia optymalizację stopnia dywersyfikacji oraz integracji pionowej przedsiębiorstw i przyspiesza ich internacjonalizację. Zapewnienie międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa wymaga coraz częściej dostępu do zasobów zagranicznych partnerów oraz współpracy, umożliwiającej redukcję ryzyka wynikającego z odmienności warunków działania na poszczególnych rynkach<sup>8</sup>.

Powyższe motywy – korzyści z kooperacji wskazują na to, że może ona być szczególnie istotnym czynnikiem poprawy konkurencyjności relatywnie małych podmiotów, dla których wspólne wykorzystywanie ograniczonych zasobów, tworzenie i transfer wiedzy oraz efekty synergiczne w działaniach są szczególnie istotne w otoczeniu większych i silniejszych konkurentów. Jednakże również w przypadku wielkich przedsiębiorstw ich współpraca (w tym kooperacja) ułatwia realizację dużych przedsięwzięć technicznych i rynkowych, sprzyja przyspieszeniu procesów innowacyjnych, przyspiesza ekspansję międzynarodową, ułatwia uzyskanie kontroli nad procesami przebiegającymi w danej branży, a więc ma istotne znaczenie strategiczne.

W świetle powyższego warto poświęcić nieco więcej uwagi kwestii wpływu kooperacji na sprawność marketingową przedsiębiorstwa.

W fazie tworzenia wartości dla klienta współpraca przedsiębiorstwa z podmiotami z otoczenia może przyczynić się do poprawy cech użytkowych produktu lub do obniżenia kosztu produktu dzięki usprawnieniu (w tym przyspieszeniu) procesów innowacji w produktach i procesach, usprawnieniu procesów wytwórczych, obniżeniu kosztów produktu (m.in. korzyści skali dzięki specjalizacji operacji produkcyjnych w ramach sieci, redukcja kosztów zakupów dzięki współpracy z dostawcami i konsolidacji zakupów) czy dzięki usprawnieniu usług przy- i posprzedażnych. Współpraca może służyć zwiększaniu wartości emocjonalnej produktu (np. dzięki pozyskiwaniu komponentów produktów renomowanych marek, współpracy w zakresie wzornictwa produktu, współpracy z renomowanymi pośrednikami). Kooperacja umożliwia pogłębienie asortymentu i obniżenie kosztów produktów oferowanych przez partnerów dzięki specjalizacji produkcji między nimi i zwiększeniu skali wytwarzania tych produktów, w których dany podmiot się specjalizuje.

Analizując wpływ kooperacji na kształtowanie wartości dla końcowego klienta, warto zatrzymać się nieco dłużej nad rolą partnerów współtworzących tę wartość w procesach innowacyjnych – dostawców, odbiorców i kooperujących konkurentów<sup>9</sup>. W literaturze podkreśla się, że sfera innowacji należy do najbardziej intensywnych obszarów współpracy przedsiębiorstw<sup>10</sup>. Obserwuje się, że nawet wielkie korporacje dysponujące dużym wewnętrznym potencjałem innowacyjnym w coraz większym stopniu rozwijają nowe produkty w wyniku kooperacji<sup>11</sup>.

Istotne znaczenie w tworzeniu innowacji w produktach ma współpraca oferenta z dostawcami. Do bieżących korzyści z tej współpracy zaliczyć można: możliwość wykorzystania innowacyjnych produktów dostawcy jako materiałów lub komponentów więk-

szających konkurencyjność produktu finalnego danego oferenta; wykorzystanie technologicznych kompetencji dostawcy we wspólnych pracach B+R (redukcja czasu i obniżka kosztów i ryzyka projektów innowacyjnych); poprawę pozycji firmy jako preferowanego klienta danego dostawcy (co zwiększa skłonność dostawcy do spełniania specyficznych wymagań odbiorcy). Sprzyja to w dłuższym okresie kształtowaniu partnerskich relacji między stronami i pogłębianiu zakresu kooperacji, m.in. w formie wymiany informacji o planowanych innowacjach, uzgadniania kierunków rozwoju technologii, pogłębionego podziału funkcji w obszarze B+R, podejmowania wspólnych projektów innowacyjnych, współdziałania w tworzeniu nowych produktów dostawcy, współpracy marketingowej we wprowadzaniu nowości na rynek. Warto także wspomnieć o znaczeniu współpracy z tzw. dostawcami komplementarnymi, tj. oferującymi produkty współpracujące z danym produktem. Zapewnia ona niezbędny poziom kompatybilności techniczno-użytkowej produktów tworzących większy system (produkt systemowy – umożliwiający pełniejsze zaspokojenie bardziej złożonej potrzeby odbiorców), sprzyja wprowadzaniu innowacji zwiększających wartość produktów systemowych dla klientów.

Duże znaczenie w tworzeniu wartości dla klienta dzięki wprowadzaniu innowacji w produktach ma współpraca z odbiorcami, zwłaszcza instytucjonalnymi. Wielu z nich precyzyjnie określa swe wymagania co do cech produktu (oferty), a także jest w stanie sugerować konkretne rozwiązania. Odbiorcy mogą być włączani do współpracy w każdej fazie procesu innowacyjnego. Są ważnym źródłem idei nowych produktów, mogą uczestniczyć w tworzeniu i ocenie koncepcji produktu, uczestniczą niekiedy w tworzeniu prototypu, często biorą udział w jego testowaniu<sup>12</sup>. Istotny jest dobór odbiorców, którzy mogą wnieść znaczący wkład w procesy innowacyjne (lub stymulować bardziej radykalne innowacje)<sup>13</sup>, odbiorców inicjujących zakupy nowych produktów oraz odbiorców – liderów opinii (m.in. dużych firm mających wpływ na szybką dyfuzję innowacji na rynku). Współpraca z nimi ma więc znaczenie nie tylko na etapie tworzenia nowego produktu, ale też w fazie wprowadzania go na rynek. Współpraca z odbiorcami służy więc przyspieszaniu procesów innowacyjnych, redukcji ich kosztów i ryzyka podejmowania innowacji. Powodzenie poszczególnych aktów współpracy sprzyja kształtowaniu się trwałych relacji partnerskich, głębszemu zaangażowaniu się partnerów w procesy innowacyjne<sup>14</sup>. Trwałość relacji jest także sama w sobie czynnikiem tworzącym wartość dla nabywcy, ze względu na zmniejszenie ryzyka zakupów, a także niższy zwykle koszt pozyskania oferty<sup>15</sup>.

Współpraca w procesach innowacyjnych z konkurentami może skutkować, jak już wspomniano, przyspieszeniem procesów innowacyjnych, wprowadzaniem bardziej radykalnych innowacji (efekty kumulacji zasobów, w tym zasobów wiedzy), tworzeniem nowych branżowych standardów technicznych, specjalizacją działań partnerów w procesach innowacyjnych itp.; może mieć zatem skutki tak krótkookresowe, jak i długookresowe, często o wymiarze strategicznym.

Na poziom wartości oferowanej i dostarczanej odbiorcy wpływ mają także działania pośredników handlowych. Od ich zaangażowania i sprawności zależy w dużej mierze

sukces rynkowy produktu. Współcześnie obserwuje się zmiany charakteru więzi między producentami i pośrednikami handlowymi z tradycyjnych relacji transakcyjnych na relacje zawierające silniejsze wątki kooperacyjne, służące poprawie konkurencyjności (i sprawności marketingowej) całego łańcucha dostaw. Producenci są coraz bardziej zainteresowani doborem pośredników, którzy powiększają w istotny sposób wartość dla klienta końcowego (*value adding resellers*). Nie oznacza to jednak zaniku czynnika siły przetargowej partnerów, wykorzystywanego do ustalania warunków transakcji możliwe korzystnych dla danego podmiotu. W wielu branżach rośnie jednak przekonanie o korzyściach wynikających ze współpracy, co jest z kolei czynnikiem ograniczania konfliktów we wzajemnych relacjach. Analizy wykazują wyższą efektywność ekonomiczną przedsiębiorstw (i łańcuchów dostaw), w których sprawnie zarządza się łańcuchem wartości, wykorzystując potencjał współpracujących pośredników i innych usługodawców, dzięki właściwemu podziałowi ról między tymi podmiotami<sup>16</sup>. Zakres współpracy z pośrednikami może być szeroki i obejmować m.in. kompletowanie asortymentu, nadawanie marki przez dystrybutora, świadczenie usług logistycznych<sup>17</sup>, usług posprzedażnych, finansowanie sprzedaży, promocję. Szczególnie istotna jest współpraca z pośrednikami handlowymi na rynkach zagranicznych, zwłaszcza w pierwszym okresie penetracji danego rynku. Warto dodać, że dla sprawnej realizacji tych funkcji przez pośredników niezbędne są m.in.: odpowiednio wczesne podjęcie szkolenia dystrybutorów, wyposażenie sieci serwisu w dokumentację techniczną, dostawy materiałów promocyjnych dotyczących produktu wprowadzanego do obrotu, zastosowanie skutecznych form motywacji pośredników<sup>18</sup>.

Warto na koniec wspomnieć o znaczeniu współpracy przedsiębiorstw w zakresie działań promocyjnych. Tradycyjnie oferenci kooperują w tym zakresie z wyspecjalizowanymi usługodawcami – agencjami reklamowymi, domami mediowymi, agencjami PR, dostawcami usług internetowych itp. Podział ról w obszarze promocji może następować także między producentem i pośrednikami handlowymi. Warto wyróżnić inny jeszcze aspekt związany z komunikacją marketingową, a mianowicie komunikowanie interesariuszom (w tym odbiorcom) znaczenia relacji kooperacyjnych danego przedsiębiorstwa dla tworzenia wartości dla adresatów tych komunikatów. Uświadomienie im znaczenia kooperacji np. dla kształtowania cech produktu czy w zakresie wspólnie realizowanych usług wzbogacających ofertę może wpływać na percepcję jej jakości przez odbiorców i wizerunek oferenta.

## Cele badania i charakterystyka próby badawczej

Wybór przemysłu elektromaszynowego do badań<sup>19</sup> uznano za uzasadniony z uwagi na specyfikę procesów technologicznych w tej branży skutkującą silną dezintegracją łańcuchów wartości (i wysoką intensywnością kooperacji), a także dużym udziałem sektora elektromaszynowego w polskim przemyśle i handlu zagranicznym (42-procentowy udział w eksporcie i 38-procentowy udział w krajowym imporcie – dane z 2007 r.).

Celem badania polskich przedsiębiorstw przemysłu elektromaszynowego było ustalenie motywów kooperacji, jej zakresu przedmiotowego oraz trwałości relacji, a także barier we współpracy w relacjach z partnerami krajowymi i zagranicznymi oraz wewnątrz grup kapitałowych. Przedmiotem badania była także identyfikacja różnic w odniesieniu do powyższych kwestii w zależności od wielkości przedsiębiorstwa, jego struktury własności (kapitał polski czy zagraniczny), stopnia zaangażowania eksportowego oraz specjalizacji branżowej (w układzie PKD)<sup>20</sup>. Badania przeprowadzono na ogólnopolskiej próbie 155 podmiotów w marcu 2009 r. Wybrane cechy badanej próby przedstawiono w tabeli 1.

**Tabela 1. Struktura branżowa i wybrane cechy badanej próby przedsiębiorstw przemysłu elektromaszynowego**

Wybrane cechy badanych przedsiębiorstw	Cała próba N=155		PKD 26, n=17 (11%)		PKD 27 n=25 (16%)		PKD 28 n=77 (50%)		PKD 29 n=36 (23%)	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Przedsiębiorstwa duże (>249 pracowników)	91	59	7	41	22	88	41	53	21	58
Przedsiębiorstwa średnie (50–249 pracowników)	64	41	10	59	3	12	36	47	15	42
Przynależność do grupy kapitałowej (GK)	71	46	6	35	12	48	28	36	25	69
Przedsiębiorstwa z kapitałem wyłącznie polskim	106	68	15	88	14	56	58	75	19	53
Przedsiębiorstwa z dominującym kapitałem zagranicznym	39	25	1	6	9	36	16	21	13	36
Firmy o udziale eksportu w przychodach < 20%	41	26	11	65	6	24	22	29	2	6
Firmy o udziale eksportu w przychodach > 80%	21	14	1	6	3	12	8	10	10	28

Źródło: Wyniki badania polskich przedsiębiorstw przeprowadzonego w 2009 r.

Badane przedsiębiorstwa należą do działów 26–29 PKD. Dział 26 „produkcja komputerów, wyrobów elektronicznych i optycznych” reprezentowało 11% firm, dział 27 „produkcja urządzeń elektrycznych” – 16% badanych przedsiębiorstw, dział 28 „produkcja maszyn i urządzeń, gdzie indziej niesklasyfikowana” – 50% firm, a dział 29 „produkcja pojazdów samochodowych, przyczep i naczep” – 23% badanych.

W tym artykule skupiamy się na analizie specyfiki zachowań kooperacyjnych poszczególnych badanych działów (branż) przemysłu elektromaszynowego.

## Motywy i bariery współpracy przedsiębiorstw

Do najczęściej deklarowanych motywów kooperacji polskich przedsiębiorstw przemysłu elektromaszynowego ze wszystkich badanych branż należą: poprawa jakości produktu, usprawnienie procesów produkcji oraz wzbogacenie asortymentu firmy, a więc motywy związane z dążeniem do zwiększania wartości dla klienta. Poprawę jakości produktu jako motyw współpracy z partnerami krajowymi deklarowało od 62% firm wytwarzających maszyny i urządzenia (PKD 28) do 76% badanych z branży urządzeń elektrycznych (PKD 27) – por. tabela 2. Na ten sam motyw kooperacji z partnerem zagranicznym wskazało od 24% respondentów z branży elektronicznej (PKD 26) do 50% firm z branży motoryzacyjnej (PKD 29) oraz wytwarzających maszyny i urządzenia. Na usprawnienia procesów produkcji dzięki kooperacji z partnerami krajowymi wskazało od 48% firm oferujących urządzenia elektryczne do 64% badanych z branży motoryzacyjnej, w przypadku zaś współpracy z partnerami zagranicznymi – od zaledwie 12% firm z branży elektronicznej przez 32% z branż oferujących maszyny i urządzenia oraz urządzenia elektryczne, do 50% producentów motoryzacyjnych.

Z powyższymi deklaracjami kontrastują relatywnie niskie wskazania dotyczące usprawnień procesów badawczo-rozwojowych jako motywu kooperacji. W relacjach z partnerami krajowymi motyw taki deklarowało około 30% firm (niewielkie różnice wskazań między branżami), a z partnerami zagranicznymi – od zaledwie 12% firm z branży elektronicznej (będącej branżą *high-tech*), do około 20% w pozostałych branżach.

Wzbogacenie asortymentu firmy jako motyw współpracy z partnerami krajowymi deklarowało od 40% firm wytwarzających urządzenia elektryczne do 59% badanych producentów wyrobów elektronicznych, natomiast w relacjach z partnerami zagranicznymi na ten motyw wskazywało od 18% producentów wyrobów elektronicznych do około 30% respondentów z pozostałych branż.

Wśród motywów związanych z usprawnianiem procesów oferowania i dostarczania wartości dla klientów najczęściej wskazywano na wątek poprawy dostępu do rynku oraz usprawnienie zakupów i logistyki sprzedaży. Na pierwszy z tych motywów – w kontekście współpracy z partnerami krajowymi najczęściej wskazywali producenci wyrobów elektronicznych (67%), a w pozostałych branżach deklaracje te wynosiły nieco powyżej 40%. W relacjach z partnerami zagranicznymi motyw ten, co zaskakujące, wskazywano nieco rzadziej (w granicach 35–39%). Usprawnienie zakupów i logistyki sprzedaży jako motyw współpracy z partnerami krajowymi deklarowało od 39% badanych z branży motoryzacyjnej do 56% wytwórców urządzeń elektrycznych i 59% producentów wyrobów elektronicznych. W relacjach z partnerami zagranicznymi ten



**Tabela 2. Motywy kooperacji przedsiębiorstw przemysłu elektromaszynowego (z badanych działów PKD) działających na rynku polskim**

Motywy podejmowania kooperacji i oczekiwane korzyści przedsiębiorstw z tytułu kooperacji	Firmy PKD 26 (N*=17); współpraca z niezależnym partnerem		Firmy PKD 27(N=25); współpraca z niezależnym partnerem		Firmy PKD 28 (N=77); współpraca z niezależnym partnerem		Firmy PKD 29 (N=36); współpraca z niezależnym partnerem	
	krajowym n* = 16	zagranicznym n=9	krajowym n= 21	zagranicznym n=16	krajowym n= 66	zagranicznym n=44	krajowym n= 31	zagranicznym n=22
	%n/%N	%n/%N	%n/%N	%n/%N	%n/%N	%n/%N	%n/%N	%n/%N
Poprawa jakości produktu	75/71	44/24	91/76	81/52	73/62	71/40	77/67	82/50
Wzbogacenie asortymentu firmy	63/59	33/18	48/40	50/32	55/47	59/34	52/45	46/28
Chęć usprawnienia badań i rozwoju	31/29	22/12	38/32	38/24	36/31	36/21	32/28	36/22
Usprawnienie procesów produkcyjnych	56/53	22/12	57/48	50/32	61/52	57/32	74/64	82/50
Usprawnienie marketingu	63/59	22/12	48/40	38/24	38/32	43/25	36/31	32/19
Usprawnienie zakupów i logistyki sprzedaży	63/59	56/29	67/56	8/52	53/45	52/30	45/39	36/22
Poprawa sytuacji finansowej	56/53	33/18	67/56	62/40	49/42	39/22	61/53	59/36
Malejący popyt na rynku wewnętrznym	50/47	22/12	33/28	38/24	30/26	36/21	32/28	18/11
Poprawa dostępu do rynków zbytu	69/67	67/35	48/40	56/36	53/45	68/39	48/42	59/36
Chęć internacjonalizacji przedsiębiorstwa	31/29	22/12	29/24	25/16	21/18	36/21	26/22	32/19
Niewykorzystane moce produkcyjne	31/29	22/12	38/32	44/28	35/30	34/19	42/36	32/19
Uzyskanie korzyści skali	38/35	11/6	43/36	44/28	42/36	46/26	39/33	50/31
Obroń przed konkurencją	50/47	56/29	48/40	44/28	46/39	43/25	39/33	50/31
NiefORMALNE zWIĄZKI pomiędzy menedżerami	19/18	22/12	24/20	31/20	23/19	21/12/	16/14	14/8

\*n = liczba przedsiębiorstw z analizowanej kategorii, deklarujących współpracę z partnerami krajowymi lub zagranicznymi, które udzieliły odpowiedzi na to pytanie.  
N= liczba przedsiębiorstw danej kategorii uczestniczących w badaniach.

motyw kooperacji najczęściej deklarowali producenci urządzeń elektrycznych (52%), a najrzadziej – wyrobów motoryzacyjnych (22% badanych). Relatywnie niższy był odsetek wskazań na usprawnienia marketingu jako motywu kooperacji. W relacjach z partnerami krajowymi najczęściej motyw ten wskazywali producenci wyrobów elektronicznych (59%) i urządzeń elektrycznych (40%), rzadziej (ok. 30% wskazań) respondenci z pozostałych branż. Usprawnienie marketingu jako motyw współpracy z firmami zagranicznymi deklarowali najczęściej producenci maszyn i urządzeń oraz wyrobów elektrycznych (ok. 25% wskazań), a najrzadziej wytwórcy wyrobów elektronicznych (12%).

Wśród najczęściej wskazywanych motywów kooperacji, które są pośrednio związane ze sprawnością marketingową, najczęściej wymieniano poprawę sytuacji finansowej (motyw związany z dążeniem do wzmocnienia potencjału zasobowego oraz poprawy sprawności operacyjnej). Wśród motywów kooperacji kojarzonych z chęcią zwiększenia sprawności operacyjnej i poprawy konkurencyjności kosztowej relatywnie rzadziej wymieniano korzyści dużej skali działania, a także poprawę stopnia wykorzystania mocy wytwórczych lub kanałów zbytu. Zgodnie z oczekiwaniami dość częstym motywem kooperacji okazała się chęć obrony przed konkurentami (por. tab. 2). Analiza specyfiki branżowej zachowań kooperacyjnych w kontekście powyższych motywów wykracza poza ramy tego opracowania.

Analiza porównawcza badanych branż wskazuje, że producenci wyrobów elektronicznych jako motywy współpracy z partnerami krajowymi najczęściej deklarowali: poprawę jakości produktu i dostępu do rynku zbytu, wzbogacenie asortymentu, usprawnienie procesów logistycznych i marketingu oraz procesów produkcji. W relacjach z partnerami zagranicznymi natomiast: poprawę dostępu do rynku zbytu, usprawnienie procesów logistycznych, obronę przed konkurencją, poprawę jakości produktu oraz wzbogacenie asortymentu. Wytwórcy urządzeń elektrycznych jako motywy współpracy najczęściej wskazywali: poprawę jakości produktu, usprawnienie procesów logistycznych, poprawę sytuacji finansowej (w relacjach z partnerami krajowymi), poprawę dostępu do rynków zbytu (w efekcie kooperacji z partnerami zagranicznymi) oraz usprawnienie procesów produkcji. Producenci maszyn i urządzeń jako motywy współpracy z partnerami krajowymi najczęściej deklarowali: poprawę jakości produktu, usprawnienie procesów produkcji, wzbogacenie asortymentu firmy, usprawnienie logistyki oraz poprawę dostępu do rynku zbytu. W relacjach z partnerami zagranicznymi natomiast: poprawę jakości produktu i dostępu do rynków zbytu, wzbogacenie asortymentu firmy, usprawnienie procesów produkcji i logistycznych. Wreszcie producenci z branży motoryzacyjnej jako motywy współpracy z partnerami krajowymi najczęściej deklarowali: poprawę jakości produktu, usprawnienie procesów produkcji, poprawę sytuacji finansowej, wzbogacenie asortymentu firmy i poprawę dostępu do rynku zbytu. W relacjach z partnerami zagranicznymi natomiast: poprawę jakości produktu i usprawnienie procesów produkcji, poprawę dostępu do rynków zbytu, poprawę sytuacji finansowej, a także uzyskanie korzyści skali i obronę przed konkurencją.

Pozytywnym zjawiskiem jest deklarowany przez ponad połowę badanych firm brak problemów w kooperacji z partnerami krajowymi. Najczęściej taką opinię wyrażali producenci urządzeń elektrycznych (60%) oraz maszyn i urządzeń (57%), a najrzadziej – oferenci wyrobów elektronicznych (41%). Niewielki odsetek firm deklaruje brak potrzeby współpracy – z partnerami krajowymi do 12% firm, a z kooperantami zagranicznymi do 8% badanych (por. tab. 3).

**Tabela 3. Bariery występujące w kooperacji przedsiębiorstw przemysłu elektromaszynowego (wg działów PKD) działających na rynku polskim**

Rodzaj problemu w kooperacji przedsiębiorstw	Firmy PKD 26 współpraca z niezależnym partnerem, N=17		Firmy PKD 27 współpraca z niezależnym partnerem, N=25		Firmy PKD 28 współpraca z niezależnym partnerem, N=77		Firmy PKD 29 współpraca z niezależnym partnerem, N=36	
	krajowym N=17	zagranicznym N=17	krajowym N=25	zagranicznym N=25	krajowym N=77	zagranicznym N=77	krajowym N=36	zagranicznym N=36
	%N	%N	%N	%N	%N	%N	%N	%N
Negatywne doświadczenia z kooperacji	24	12	28	32	16	16	25	22
Bariery prawne	18	18	20	44	9	21	8	17
Bariery językowe	0	18	8	20	1	18	3	8
Brak pełnego zaufania do partnerów	42	23	12	16	14	23	25	28
Konieczność podziału zysku	12	6	8	8	9	10	11	11
Ryzyko wykreowania konkurencji	23	29	16	28	21	14	19	14
Brak problemów	41	47	60	40	57	48	56	44
Brak potrzeby podejmowania kooperacji	12	6	12	4	6	12	8	8

Najczęściej zgłaszaną barierą kooperacji są negatywne doświadczenia ze współpracy – sygnalizowało ją 28% producentów urządzeń elektrycznych w relacjach z partnerami

krajowymi i 32% – z partnerami zagranicznymi; nieco niższe wskazania zanotowano w branży motoryzacyjnej (odpowiednio 25 i 22%), elektronicznej (24 i 12%) oraz w produkcji maszyn i urządzeń (16%). Kolejny problem to brak zaufania do partnerów – najczęściej w branży elektronicznej (42% firm do partnerów krajowych i 23% firm do zagranicznych); nieco rzadszy w branży motoryzacyjnej (odpowiednio 25 i 28%), wśród producentów maszyn i urządzeń (14 i 23%), a najrzadziej zgłaszany przez producentów urządzeń elektrycznych (12 i 16%). Ryzyko wykreowania konkurentów w efekcie kooperacji postrzegają najczęściej firmy z branży elektronicznej – 23% w związku z kooperacją z partnerami krajowymi i 29% z zagranicznymi, nieco rzadziej wytwórcy urządzeń elektrycznych – odpowiednio 16 i 28% oraz maszyn i urządzeń – 21 i 14%, a najrzadziej firmy z branży motoryzacyjnej – 19 i 14%. Kolejnym problemem są bariery prawne, najdotkliwsze w opinii producentów urządzeń elektrycznych (20% firm zgłaszało je na rynku krajowym, a aż 44% na rynkach obcych) oraz firm z branży elektronicznej (18%), nieco słabsze zaś w odczuciu producentów maszyn i urządzeń (odpowiednio 9 i 21%) oraz produktów motoryzacyjnych (8 i 17%). Na rynkach zagranicznych pewien problem ciągle stwarza bariera językowa. Konieczność podziału ewentualnego zysku z partnerem współpracy nie jest natomiast postrzegana jako istotny problem.

Analiza porównawcza badanych branż wskazuje na to, że najmniej problemów i barier kooperacji zgłaszali producenci maszyn i urządzeń oraz produktów motoryzacyjnych. Szczególnie wysoki natomiast odsetek deklaracji o barierach i problemach w kooperacji na rynkach zagranicznych zgłaszali producenci urządzeń elektrycznych.

## **Zakres i trwałość współpracy przedsiębiorstw w zakresie prac badawczo-rozwojowych, produkcji oraz marketingu i logistyki**

Wyniki badania zakresu współpracy przedsiębiorstw w zależności od specjalizacji branżowej w obszarze **prac badawczo-rozwojowych**, w tym dotyczących nowych produktów, prezentowane w tabelach 4 i 5, wskazują, że bardzo wysoki odsetek przedsiębiorstw z badanych branż (od 85% w branży elektronicznej do 62% w branży motoryzacyjnej) realizuje prace badawczo-rozwojowe samodzielnie. Wyjątkiem jest branża produkująca urządzenia elektryczne, gdzie zaledwie 23% firm deklarowało samodzielność w zakresie wprowadzania innowacji produktowych.

Podobieństwo deklaracji co do samodzielnej realizacji prac B+R w zakresie nowych komponentów i nowych technologii jest na tyle duże, że trudno doszukać się tu specyfiki branżowej. Spore różnice między poszczególnymi branżami wystąpiły za to we współpracy badanych firm z niezależnymi partnerami krajowymi i zagranicznymi (por. tab. 4 i 5).

Współpracę z partnerami krajowymi w pracach nad nowymi produktami oraz komponentami najczęściej deklarowali producenci urządzeń elektrycznych (40% i 48% wskazań), najrzadziej zaś przedsiębiorstwa z branży motoryzacyjnej (22% i 25% wskazań). W większości przypadków współpraca ta ma trwały charakter. Z kolei współpracę

**Tabela 4. Zakres przedmiotowy i trwałość współpracy przedsiębiorstw przemysłu elektromaszynowego (wg działów PKD) działających na polskim rynku z niezależnymi partnerami krajowymi**

Lp.	Działania/przedmiot współpracy	Firmy PKD 26, N=17		Firmy PKD 27, N=25		Firmy PKD 28, N=77		Firmy PKD 29, N=36					
		Działania zlecane partnerom krajowym		Działania zlecane partnerom krajowym		Działania zlecane partnerom krajowym		Działania zlecane partnerom krajowym					
		SR*	%N	%T*	%N	%T	%N	%T	%N	%T			
PRACE BADAWCZO-ROZWOJOWE													
1	Rozwój nowych produktów	85	23	50	77	40	70	82	38	76	62	22	62
2	Rozwój nowych komponentów	54	41	43	54	48	75	61	29	73	62	25	78
3	Rozwój nowych technologii	85	23	50	69	32	62	77	34	65	81	31	82
PRODUKCJA													
4	Wytwarzanie materiałów i komponentów	41	65	73	60	44	73	61	38	76	50	36	77
5	Montaż produktu finalnego	88	6	100	88	8	100	92	8	83	79	11	100
6	Konfigurowanie systemów	76	-	-	72	8	100	67	19	80	53	19	100
7	Świadczenie usług przy- i posprzedażnych	71	29	60	84	12	100	82	14	91	73	11	100
MARKETING I LOGISTYKA													
8	Kompletowanie asortymentu	80	23	50	72	16	100	85	14	91	84	8	33
9	Sprzedaż	73	35	83	83	24	100	89	29	95	84	17	67
10	Transport	20	71	67	39	64	81	37	74	65	50	72	77
11	Magazynowanie	93	12	50	89	16	75	94	12	89	87	11	50
12	Promocja i reklama	93	23	100	81	40	70	81	27	52	78	19	71
13	Badanie rynku	87	23	25	75	20	60	66	21	50	61	17	50

\* SR – samodzielna realizacja danej funkcji.

%N – odsetek przedsiębiorstw deklarujących realizację danej funkcji (odpowiednio – samodzielnie lub realizowanych przez partnerów kooperacji).

%T – odsetek przedsiębiorstw deklarujących trwałe charakter współpracy w danej dziedzinie.

**Tabela 5. Zakres przedmiotowy i trwałość współpracy przedsiębiorstw przemysłu elektromaszynowego (wg działów PKD) działających na polskim rynku z niezależnymi partnerami zagranicznymi**

Lp.	Działania/przedmiot współpracy	Firmy PKD 26, N= 17		Firmy PKD 27, N= 25		Firmy PKD 28, N= 77		Firmy PKD 29, N=36					
		Działania zlecane partnerom zagranicznym		Działania zlecane partnerom zagranicznym		Działania zlecane partnerom zagranicznym		Działania zlecane partnerom zagranicznym					
		%N*	%T*	%N	%T	%N	%T	%N	%T				
PRACE BADAWCZO-ROZWOJOWE													
1	Rozwój nowych produktów	85	6	-	77	20	80	82	6	40,	62	19	71
2	Rozwój nowych komponentów	54	12	43	54	24	50	61	14	73	62	14	40
3	Rozwój nowych technologii	85	-	-	69	28	71	77	14	45	81	19	71
PRODUKCJA													
4	Wytwarzanie materiałów i komponentów	41	29	40	60	36	78	61	25	68	50	31	100
5	Montaż produktu finalnego	88	-	-	88	4	100	92	4	67	79	14	80
6	Konfigurowanie systemów	76	-	-	72	12	100	67	6	80	53	11	100
7	Świadczenie usług przy-/posprzedaznych	71	6	100	84	8	100	82	5	100	73	6	100
MARKETING I LOGISTYKA													
8	Kompletowanie asortymentu	80	6	100	72	12	100	85	3	100	84	6	100
9	Sprzedaż	73	12	100	83	16	75	89	17	92	84	6	100
10	Transport	20	23	-	39	36	67	37	26	55	50	25	67
11	Magazynowanie	93	-	-	89	16	75	94	-	-	87	8	33
12	Promocja i reklama	93	6	-	81	12	67	82	3	100	78	6	100
13	Badanie rynku	87	12	-	75	12	67	66	1	-	61	3	100

\* SR – samodzielna realizacja danej funkcji.

%N – odsetek przedsiębiorstw deklarujących realizację danej funkcji (odpowiednio – samodzielnie lub realizowanych przez partnerów kooperacji).

%T – odsetek przedsiębiorstw deklarujących trwałą charakter współpracy w danej dziedzinie.

z partnerami krajowymi w rozwoju technologii deklarowali najczęściej producenci maszyn i urządzeń (34%), najrzadziej zaś firmy z branży elektronicznej (23%). Również w tym wypadku wskazywano najczęściej na trwałość tej współpracy.

Najbardziej aktywni w realizacji projektów B+R z partnerami zagranicznymi są producenci urządzeń elektrycznych (w zakresie rozwoju nowych produktów – 20% firm, rozwoju komponentów – 24% i rozwoju technologii – 28%) oraz producenci wyrobów motoryzacyjnych (wskazania – odpowiednio – 19, 14 i 19%), najmniej aktywne zaś firmy z branży elektronicznej. Podkreślić należy, że współpraca z partnerami zagranicznymi jest wskazywana o wiele rzadziej niż z partnerami krajowymi. Respondenci rzadziej także deklarowali trwałość współpracy z partnerami zagranicznymi (por. tab. 5.). Świadczy to o dość niskim stopniu internacjonalizacji (w zaawansowanych formach) badanych branż.

Analizując wyniki badania zakresu współpracy przedsiębiorstw w dziedzinie **produkcji**, zaobserwować można, że bardzo wysoki odsetek przedsiębiorstw z badanych branż (od 92% w produkcji maszyn i urządzeń do 80% w branży motoryzacyjnej), realizuje operacje produkcyjne samodzielnie (zwłaszcza montaż produktu finalnego). Podobieństwo deklaracji jest na tyle duże, że trudno doszukać się specyfiki branżowej w tym zakresie. Spore różnice pomiędzy poszczególnymi branżami można za to zaobserwować w zakresie współpracy badanych firm z niezależnymi partnerami krajowymi.

Najczęściej deklarowaną sferą współpracy w operacjach produkcyjnych jest wytwarzanie materiałów i komponentów. Najwyższe wskazania współpracy w tym zakresie uzyskano od przedsiębiorstw z branży elektronicznej (65% badanych), najniższe zaś – z branży motoryzacyjnej (36%). Zdecydowanie rzadziej deklarowano współpracę w zakresie usług przy- i posprzedażnych (29% badanych z branży elektronicznej, w pozostałych 11–14%) oraz konfigurowania systemów (produktów systemowych lub systemów technologicznych) – najczęściej wskazywali na tę sferę współpracy producenci maszyn i urządzeń oraz wyrobów motoryzacyjnych (19%), najrzadziej – producenci z branży elektronicznej (brak wskazań). Jak wspomniano, bardzo rzadko deklarowano współpracę w zakresie produkcji/montażu wyrobów finalnych (6–11% wskazań, najwyższe w branży motoryzacyjnej). Zwracają uwagę wysokie wskaźniki deklaracji trwałości więzi z partnerami polskimi, występujące w odpowiedziach respondentów ze wszystkich branż.

Najbardziej aktywni w realizacji operacji produkcyjnych z partnerami zagranicznymi, szczególnie w zakresie wytwarzania materiałów i komponentów, są producenci urządzeń elektrycznych (36% wskazań) oraz firmy z branży motoryzacyjnej (31%), najmniej aktywni zaś producenci maszyn i urządzeń (25%). Na współpracę w montażu wyrobów finalnych wskazywały głównie firmy z branży motoryzacyjnej (14%), a na kooperację w konfigurowaniu systemów – producenci urządzeń elektrycznych (12%) i wyrobów motoryzacyjnych (11%). Wskazywano na trwałość relacji z partnerami zagranicznymi.

Wyniki badania stopnia współpracy w zakresie **marketingu i logistyki** wskazują, że bardzo wysoki odsetek przedsiębiorstw z badanych branż realizuje te działania samodzielnie. Wyjątkiem są operacje transportowe, które były zdecydowanie częściej zlecane niezależnym partnerom (najczęściej polskim). Odsetek wskazań wahał się od

**Tabela 6. Zmiany więzi kooperacyjnych przedsiębiorstw przemysłu elektromaszynowego (w podziale na działy PKD) działających na rynku polskim z niezależnymi partnerami i zagranicznymi, pod wpływem kryzysu finansowo-ekonomicznego**

Wpływ kryzysu na współpracę z partnerem (obecnie i w przyszłości)	Firmy PKD 26 zmiana we współpracy z niezależnym partnerem		Firmy PKD 27 zmiana we współpracy z niezależnym partnerem		Firmy PKD 28 zmiana we współpracy z niezależnym partnerem		Firmy PKD 29 zmiana we współpracy z niezależnym partnerem			
	obecnie (%N)	w przyszłości (%N)	polskim, N=17	zagranicznym, N=17	polskim, N=25	zagranicznym, N=25	polskim, N=77	zagranicznym, N=77	polskim, N=36	zagranicznym, N=36
Wzmocnienie relacji kooperacyjnych	-	6	8	16	4	8	5	12	14	11
Oslabienie relacji kooperacyjnych	18	6	4	12	12	8	23	17	17	11
Zawieranie tylko umów krótkookresowych	-	12	16	16	8	12	12	14	6	6
Zawieranie tylko umów długookresowych	-	18	-	4	-	-	1	3	-	3
Zawieranie umów tylko ze sprawdzonymi partnerami	18	6	12	20	16	20	16	16	6	8
Zerwanie współpracy	-	12	-	4	4	8	3	1	8	8
Nawiązanie współpracy	6	24	8	12	4	4	4	8	3	11



64% w przypadku producentów urządzeń elektrycznych do 74% dla producentów maszyn i urządzeń. Kooperacja ta w większości przypadków jest trwała.

Stosunkowo częste były jeszcze tylko deklaracje współpracy w zakresie promocji i reklamy (z partnerami krajowymi) producentów urządzeń elektrycznych (40% wskazań), producentów maszyn i urządzeń (27%), oraz wyrobów elektronicznych (23%), a także – kooperacji w sprzedaży firm z branży elektronicznej (35%), wytwórców maszyn i urządzeń (29%) oraz producentów urządzeń elektrycznych (24%). W pozostałych przypadkach – współpracy w zakresie kompletowania asortymentu, sprzedaży, magazynowania czy badań rynku wskazania nie przekraczały 20%.

Jeszcze rzadziej badane przedsiębiorstwa podejmowały współpracę w sferze marketingu i logistyki z partnerami zagranicznymi. Poza kooperacją w zakresie operacji transportowych (wskazania 23–36%) oraz sprzedaży (16% producentów urządzeń elektrycznych oraz 17% wytwórców maszyn i urządzeń), poziom współpracy w pozostałych dziedzinach był bardzo niski – w wielu przypadkach były to wskazania pojedynczych respondentów (por. tab. 6).

## Kryzys a współpraca przedsiębiorstw

Jednym z celów badania było ustalenie, czy i w jakim stopniu obecny kryzys finansowo-ekonomiczny wpływa na zachowania kooperacyjne przedsiębiorstw. Kryzys ten dynamizuje warunki ich działania, a jednocześnie podwyższa stopień nieprzewidywalności tych zmian, co oznacza wzrost ryzyka i niepewności w działalności podmiotów gospodarczych. Źródłami ryzyka są m.in.: spadek popytu, pogarszająca się kondycja finansowa, upadłość części odbiorców i kooperantów przedsiębiorstwa<sup>21</sup>. Pogorszenie się sprawności działania kooperantów bądź ich upadłość powodują zakłócenia w danym przedsiębiorstwie. Poziom tych zakłóceń zależy od zmian poziomu sprawności każdego z partnerów w następstwie kryzysu, a także od zakresu przedmiotowego, skali, intensywności kooperacji. Charakter i siła relacji między współpracującymi przedsiębiorstwami rzutuje na ich zachowania w warunkach kryzysu. W przypadku silnej współzależności będącej wynikiem współpracy między partnerami równorzędnymi zerwanie relacji byłoby dla nich niekorzystne, natomiast w przypadku asymetrii sił stroną silniejszą może być zainteresowana wykorzystaniem słabości partnera dla dalszej poprawy swej pozycji we wzajemnych relacjach<sup>22</sup>.

Analiza zmian zachowań kooperacyjnych przedsiębiorstw w poszczególnych branżach przemysłu elektromaszynowego nasuwa następujące spostrzeżenia, co do bieżących (patrz tab. 6 – „obecnie”) zmian współpracy z partnerami krajowymi:

- najwyższy odsetek deklaracji osłabienia więzi oraz zawierania umów ze sprawdzonymi partnerami wystąpił w branży elektronicznej, a najniższy wśród producentów urządzeń elektrycznych (osłabianie więzi), a jeśli chodzi o skupianie się na sprawdzonych partnerach – w branży motoryzacyjnej

- najwyższy odsetek firm deklarujących krótkookresowe umowy wystąpił wśród producentów urządzeń elektrycznych, a najniższy (brak wskazań) – u producentów wyrobów elektronicznych
- na zerwanie kooperacji wskazywały najczęściej firmy z branży motoryzacyjnej, najrzadziej – producenci wyrobów elektronicznych i elektrycznych
- wzmacnianie relacji deklarowały relatywnie najczęściej firmy z branży motoryzacyjnej, a najrzadziej z branży elektronicznej
- nawiązywanie współpracy deklarowali najczęściej producenci urządzeń elektrycznych, relatywnie najrzadziej zaś z branży motoryzacyjnej.

Jeśli chodzi o zmiany współpracy z partnerami krajowymi przewidywane pod wpływem kryzysu, to warto wspomnieć, co następuje (patrz tab. 6):

- odsetek wskazań dotyczących zawierania umów ze sprawdzonymi partnerami jest relatywnie wyższy w branżach elektronicznej i urządzeń elektrycznych i zwykle wyższy niż wykazywany obecnie (wyjątek to producenci maszyn i urządzeń)
- dalsze osłabianie relacji deklarowali relatywnie często respondenci wszystkich badanych branż (w najmniejszym stopniu – producenci urządzeń elektrycznych)
- koncentrowanie się na relacjach krótkookresowych wyraźnie najrzadziej deklarowali producenci wyrobów motoryzacyjnych; we wszystkich działach przemysłu elektromaszynowego pojawiały się nieliczne deklaracje o chęci nawiązywania w przyszłości umów długookresowych (najwyższy odsetek w branży elektronicznej)
- wzmocnienie relacji – najwyższy odsetek wskazań wśród producentów urządzeń elektrycznych oraz maszyn i urządzeń, a najniższy w branży elektronicznej; występuje wzrost odsetka tego rodzaju deklaracji w porównaniu ze stanem obecnym (wyjątek stanowi branża motoryzacyjna)
- nawiązywanie współpracy w przyszłości przewidywał najwyższy odsetek badanych z branży elektronicznej, a najniższy – producentów maszyn i urządzeń; w badanych branżach deklarowano wzrost zainteresowania kooperacją w przyszłości.

Analiza obecnych zmian zachowań kooperacyjnych pod wpływem kryzysu w relacjach z kooperantami zagranicznymi nasuwa następujące wnioski (por. tab. 6):

- na osłabienie relacji wskazywali najczęściej producenci maszyn i urządzeń, a najrzadziej z branży elektronicznej
- ograniczanie więzi do tych ze sprawdzonymi partnerami deklarowano najczęściej w branży elektronicznej i w produkcji urządzeń elektrycznych, najrzadziej w branży motoryzacyjnej
- najwyższy odsetek wskazań na skracanie okresu umów kooperacyjnych stwierdzono wśród producentów urządzeń elektrycznych oraz maszyn i urządzeń, a najniższy w branży motoryzacyjnej i w przemyśle elektronicznym
- relatywnie rzadko deklarowano zrywanie współpracy z partnerem zagranicznym
- wzmocnienie relacji deklarowały praktycznie wyłącznie firmy z branży motoryzacyjnej, a nawiązywanie współpracy w obliczu kryzysu respondenci z branży motoryzacyjnej oraz producenci maszyn i urządzeń.

Jeśli chodzi o zmiany współpracy z partnerami zagranicznymi przewidywane pod wpływem kryzysu, to warto wskazać na następujące (patrz tab. 6):

- nadal deklarowane są zmiany na rzecz krótkookresowego charakteru więzi; najwyższy odsetek tego typu deklaracji złożono w branży elektronicznej, a najniższy – w branży motoryzacyjnej i w produkcji maszyn i urządzeń; brak wyraźnej tendencji do obniżki odsetka wskazań w porównaniu ze stanem obecnym
- podtrzymywanie więzi głównie ze sprawdzonymi partnerami – najczęściej wśród producentów urządzeń elektrycznych, a najrzadziej w branży elektronicznej
- na osłabianie więzi pod wpływem kryzysu oraz przewidywanie zerwania więzi kooperacyjnych wskazywano we wszystkich badanych branżach (relatywnie najslabiej wśród producentów maszyn i urządzeń)
- wzmocnienie więzi kooperacyjnych – najwyższy odsetek wskazań w firmach z branży motoryzacyjnej; rosnący odsetek wskazań w porównaniu ze stanem obecnym (wyjątek – branża motoryzacyjna)
- nawiązywanie współpracy – najwyższy odsetek wśród producentów wyrobów elektronicznych i motoryzacyjnych; nieznaczny wzrost odsetka wskazań w porównaniu ze stanem obecnym (poza branżą urządzeń elektrycznych).

Powyższe dane nie wskazują na branżową specyfikę zmian zachowań kooperacyjnych w warunkach kryzysu.

## Podsumowanie

Na podstawie wyników badania trudno wykazać wyraźną branżową specyfikę zachowań kooperacyjnych przedsiębiorstw przemysłu elektromaszynowego. Biorąc pod uwagę odsetek przedsiębiorstw deklarujących różne motywy (oczekiwane korzyści) współpracy, za branżę najbardziej pozytywnie nastawioną do kooperacji z partnerami krajowymi należałoby uznać branżę elektroniczną (PKD 26), a za relatywnie najmniej do tego skłonnych – producentów maszyn i urządzeń (PKD 28), natomiast w relacjach z partnerami zagranicznymi najwięcej korzyści z kooperacji postrzegają producenci urządzeń elektrycznych (PKD 27), a najmniej respondenci z branży elektronicznej (PKD 26).

Do najważniejszych motywów współpracy zgodnie zaliczano poprawę jakości produktów, usprawnienie procesów produkcji, poprawę dostępu do rynku (zwłaszcza w kooperacji z partnerem zagranicznym) oraz usprawnienie logistyki. Analiza tego, na ile deklarowane motywy przekładają się na zakres i trwałość relacji, wskazuje, że współpracę służącą poprawie jakości produktu (kooperację w rozwoju nowych produktów, komponentów, współpracę przy wytwarzaniu materiałów i komponentów) najintensywniej – w relacjach z partnerami krajowymi – prowadzą producenci urządzeń elektrycznych, maszyn i urządzeń oraz wyrobów elektronicznych; zaś z partnerami zagranicznymi – producenci urządzeń elektrycznych, wyrobów motoryzacyjnych oraz maszyn i urządzeń. Współpracę służącą usprawnieniu produkcji (kooperację w rozwoju technologii,

kooperację w operacjach montażowych) tak z partnerami krajowymi, jak i zagranicznymi najintensywniej prowadzą producenci urządzeń elektrycznych i wyrobów motoryzacyjnych. Kooperację mającą na celu poprawę dostępu do rynku (w efekcie współpracy w marketingu, sprzedaży) najbardziej intensywnie podejmują producenci urządzeń elektrycznych oraz maszyn i urządzeń. Wreszcie, we wszystkich branżach podejmuje się współpracę z usługodawcami logistycznymi dla poprawy sprawności w sferze logistyki.

Warto podkreślić, że zakres współpracy z partnerami zagranicznymi jest mniejszy niż z partnerami krajowymi. Najsilniej zaangażowani w kooperację z zagranicą wydają się producenci urządzeń elektrycznych, nieco słabiej firmy z branży motoryzacyjnej i producenci maszyn i urządzeń, a najsłabiej – firmy z branży elektronicznej.

Należy także wspomnieć, że specyfika przemysłu elektromaszynowego (w tym istotne znaczenie dla konkurencyjności przedsiębiorstwa umiejętności rozwiązywania złożonych problemów natury technicznej) rzutuje na relatywnie dużą wagę kooperacji w sferze B+R oraz produkcyjnej, a więc związanej przede wszystkim z tworzeniem wartości dla klienta, a w mniejszym zakresie dotyczącej oferowania i dostarczania tej wartości.

Najwięcej problemów i barier w kooperacji z partnerami krajowymi deklarowały przedsiębiorstwa z branży elektronicznej, a najmniej producenci maszyn i urządzeń, w relacjach zaś z kooperantami zagranicznymi – odpowiednio producenci urządzeń elektrycznych i wyrobów motoryzacyjnych. Bariery kooperacji z partnerami zagranicznymi były postrzegane jako silniejsze, co nie zaskakuje, niż w relacjach z partnerami krajowymi.

Kryzys finansowo-ekonomiczny spowodował największe ograniczenia kooperacji krajowej wśród producentów maszyn i urządzeń oraz wyrobów motoryzacyjnych, a w relacjach z partnerami zagranicznymi – wśród producentów urządzeń elektrycznych oraz maszyn i urządzeń. Jednocześnie jednak producenci z branży motoryzacyjnej najczęściej deklarowali wzrost zainteresowania kooperacją w kontekście kryzysu zarówno obecnie, jak i w przyszłości.

Na zakończenie rozważań warto jeszcze raz podkreślić, że uzyskane dane stanowią jedynie ilustrację zachowań w badanej próbie, a niewielka liczebność poszczególnych obserwacji uniemożliwia wyciąganie daleko idących wniosków.

Mimo deklarowanych przez respondentów barier, a także problemów powstających w kontekście kryzysu gospodarczego należy rekomendować rozszerzanie zakresu kooperacji, także międzynarodowej polskich przedsiębiorstw, uzasadnione możliwościami poprawy sprawności marketingowej tych podmiotów w efekcie takiej współpracy.

---

## Przypisy

<sup>1</sup> Por. m.in. R.B. Woodruff, Customer Value: The Next Source of Competitive Advantage. „Journal of the Academy of Marketing Science” 1997, No. 2; P. Doyle, Marketing wartości, Felberg Sja, Warszawa 2003, s. 84; J.C. Anderson, J.A. Narus, Business Market Management. Understanding, Creating and Delivering Value, Pearson – Prentice Hall, New York 2004, s. 11–13; Ph. Kotler, K.L. Keller, M. Brady, M. Goodman, T. Hansen, Marketing Management, Pearson – Prentice Hall, Harlow 2009, s. 6–7.

<sup>2</sup> Szerzej na ten temat patrz np. R.J. Best, Market-Based Management. Strategies for Growing Customer Value and Profitability, 5<sup>th</sup> ed., Pearson Education, New York 2009, rozdz. 1–2.

<sup>3</sup> Por.: M.J. Stankiewicz, Konkurencyjność przedsiębiorstwa, TNOiK – Dom Organizatora, Toruń 2002, s. 184–186.

<sup>4</sup> Sformułowano wówczas m.in. takie koncepcje, jak *efficient customer response*, *customer relationship management*, *relationship marketing*, *partnership marketing*.

<sup>5</sup> Por.: Ph. Kotler, K.L. Keller, M. Brady, M. Goodman, T. Hansen, op.cit., s. 290.

<sup>6</sup> E. Gummesson identyfikuje 30 typów relacji wg kryterium podmiotu i przedmiotu relacji (E. Gummesson, Total Relationship Marketing, 2<sup>nd</sup> ed., Butterworth-Heinemann, Oxford 2002). Por. także S. Hollensen, Marketing Management. A Relationship Approach, Pearson Education, Harlow 2003, s. 10 i dalsze; B de Wit, R. Meyer, Synteza strategii, PWE, Warszawa 2007, s. 219–221; K. Fonfara, Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw, PWE, Warszawa 2004. s. 49–59.

<sup>7</sup> Por.: S.D. Hunt, R.M. Morgan, Relationship Marketing in the Era of Network Competition, „Marketing Management” 1994, No. 1.

<sup>8</sup> Szerzej na temat motywów kooperacji przedsiębiorstw patrz np.: Marketing na rynku instytucjonalnym, red. T. Gołębiowski, PWE, Warszawa 2003, s. 163–174 i cyt. tamże literatura; B. Donaldson, T. O’Toole, Strategic Market Relationship, 2<sup>nd</sup> ed., J. Wiley, Chichester 2007, s. 12–13; B. de Wit, R. Meyer, op.cit., s. 221–223; M.T. Lang, Rozwiązywanie konfliktów między organizacjami w strukturach sieciowych, praca doktorska, SGH, Warszawa 2008, s. 14–17 i 84–88.

<sup>9</sup> Należy przypomnieć w tym kontekście m.in. rolę klastrów skupiających współpracujące podmioty. Por. np. G.G. Bell, Clusters, Networks, and Firm Innovativeness, „Strategic Management Journal” 2005, Vol. 26.

<sup>10</sup> Por. B. Donaldson, T. O’Toole, op.cit. s. 194.; patrz także: K. Wucherer, Business Partnering – a Driving Force for Innovation, „Industrial Marketing Management” 2006, Vol. 35; R.C. Sampson, Experience Effects and Collaborative Returns in R&D Alliances, „Strategic Management Journal” 2005, Vol. 26.

<sup>11</sup> L. Huston, N. Sakkab, Connect and Develop: Inside Procter & Gamble’s New Model for Innovation, „Harvard Business Review” 2006, No. 3.

<sup>12</sup> Por. np. J.C. Anderson, J.A. Narus, Business Market Management, op.cit. s. 256–263; E. von Hippel, S. Thomke, M. Sonnck, Creating Breakthroughs at 3M, „Harvard Business Review” September–October 1999; J.M. Bonner, The Influence of formal Controls on Customer Interactivity in New Product Development, „Industrial Marketing Management” 2005, No. 1; P. Lynch, T. O’Toole, Involving Users and Third Parties in New Product Development Process, „Irish Marketing Review” 2006, No. 1/2.

<sup>13</sup> Należą do nich m.in. odbiorcy użytkujący dany typ produktu w ekstremalnych warunkach, odbiorcy o wysokim stopniu profesjonalizmu w danej dziedzinie.

<sup>14</sup> Por. szerzej: S. Agarwal, M.K. Erramilli, Ch.S. Dev, Market Orientation and Performance in Service Firms: Role of Innovation, „Journal of Services Marketing” 2003, No. 1.

<sup>15</sup> Szerzej na temat kooperacji z dostawcami i odbiorcami patrz także T. Gołębiowski, Współpraca producenta z dostawcami i odbiorcami w tworzeniu i komercjalizacji nowego produktu na rynku B2B, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka” 2004, nr 1.

<sup>16</sup> Szerzej patrz np. B. Donaldson, T. O’Toole, op.cit., rozdz. 10; J.C. Anderson, J.A. Narus, op.cit., rozdz. 7 i 9.

<sup>17</sup> W praktyce coraz częściej kompleksowe usługi logistyczne realizowane są przez operatorów logistycznych, którzy stali się kolejną ważną grupą partnerów kooperacji.

<sup>18</sup> Por. K. Ghosh et al. Understanding Industrial Distributors’ Expectations from Relationships with Suppliers, „Journal of Business and Industrial Marketing” 2004, No. 7.

<sup>19</sup> Projekt badawczy zrealizowali w 2009 r. Tomasz Gołębiowski i Małgorzata Lewandowska w ramach badań statutowych prowadzonych w SGH.

<sup>20</sup> Przeprowadzenie wywiadów w przedsiębiorstwach zlecono Centrum Badań Marketingowych Indicator z Warszawy, które zrealizowało je metodą CATI.

<sup>21</sup> Wzrost ryzyka działalności gospodarczej w kontekście kryzysu jest przedmiotem wielu badań, w tym badania „Monitoring sektora dużych przedsiębiorstw 2009”, przeprowadzonego przez CBOS na ogólnopolskiej próbie 251 firm na zlecenie PKPP Lewiatan i Deloitte. Prawie 75% respondentów uznało, że kryzys negatywnie wpłynie na prowadzoną przez nich działalność gospodarczą. Do największych zagrożeń wywołanych kryzysem respondenci zaliczyli przede wszystkim wahania kursu walutowego, zatory płatnicze oraz osłabienie popytu na polskim rynku (szerzej patrz: [www.pkpplewiatan.pl](http://www.pkpplewiatan.pl)).

<sup>22</sup> Na temat klasyfikacji relacji kooperacyjnych patrz W. Ruigrok, R. van Tulder, The Logic of International Restructuring, Routledge, London 1995, cyt. za B. de Wit, R. Meyer, Synteza strategii, PWE, Warszawa 2007, s. 225.

## Bibliografia

- Agarwal S., Erramilli M.K., Dev Ch.S., Market Orientation and Performance in Service Firms: Role of Innovation. „Journal of Services Marketing” 2003, No. 1
- Anderson J.C., Narus J.A., Business Market Management. Understanding, Creating and Delivering Value, Pearson, Prentice Hall, New York 2004
- Bell G.G., Clusters, Networks, and Firm Innovativeness, „Strategic Management Journal” 2005, Vol. 26
- Best R.J., Market-Based Management. Strategies for Growing Customer Value and Profitability, 5<sup>th</sup> ed., Pearson Education, Upper Saddle River, N.J. 2009.
- Bonner J.M., The Influence of formal Controls on Customer Interactivity in New Product Development, „Industrial Marketing Management” 2005, No. 1
- Donaldson B., O’Toole T., Strategic Market Relationship, 2<sup>nd</sup> ed., J. Wiley, Chichester 2007
- Doyle P., Marketing wartości, Felberg Sja, Warszawa 2003
- Fonfara K., Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw, PWE, Warszawa 2004
- Ghosh K. et al. Understanding Industrial Distributors’ Expectations from Relationships with Suppliers, „Journal of Business and Industrial Marketing” 2004, No. 7

- Gołębiowski T., Współpraca producenta z dostawcami i odbiorcami w tworzeniu i komercjalizacji nowego produktu na rynku B2B, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka” 2004, nr 1
- Gummesson E., Total Relationship Marketing, 2<sup>nd</sup> ed., Butterworth-Heinemann, Oxford 2002
- Handfield R., Ragatz R.L., Petersen K.J., Monczka R.M., Involving Suppliers in New Product Development, „California Management Review” 1999, No. 1
- Hippel E. von, Thomke S., Sonnck M., Creating Breakthroughs at 3M, „Harvard Business Review” September–October 1999
- Hollensen S., Marketing Management. A Relationship Approach, Pearson Education, Harlow 2003
- Hunt S.D., Morgan R.M., Relationship Marketing in the Era of Network Competition, „Marketing Management” 1994, No. 1
- Huston L., Sakkab N., Connect and Develop: Inside Procter & Gamble’s New Model for Innovation, „Harvard Business Review” 2006, No. 3
- Kotler Ph., Keller K.L., Brady M., Goodman M., Hansen T., Marketing Management, Pearson – Prentice Hall, Harlow 2009
- Lang M.T., Rozwiązywanie konfliktów między organizacjami w strukturach sieciowych, praca doktorska, SGH, Warszawa 2008
- Lynch P., O’Toole T., Involving Users and Third Parties in New Product Development Process. „Irish Marketing Review” 2006, No. 1/2
- Marketing na rynku instytucjonalnym, red. T. Gołębiowski, PWE Warszawa 2003.
- Monitoring sektora dużych przedsiębiorstw 2009, PKPP Lewiatan i Deloitte, ([www.pkpplewiatan.pl](http://www.pkpplewiatan.pl))
- Ruigrok W., van Tulder R., The Logic of International Restructuring, Routledge, London 1995
- Sampson R.C., Experience Effects and Collaborative Returns in R&D Alliances. „Strategic Management Journal” 2005, Vol. 26
- Stankiewicz M.J., Konkurencyjność przedsiębiorstwa, TNOiK – Dom Organizatora, Toruń 2002
- Wit B. de, Meyer R., Synteza strategii, PWE, Warszawa 2007
- Woodruff R.B., Customer Value: The Next Source of Competitive Advantage. „Journal of the Academy of Marketing Science” 1997, No. 2
- Wucherer K., Business Partnering – a Driving Force for Innovation, „Industrial Marketing Management” 2006, Vol. 35
- Wynstra F., van Weele A., Weggemann M., Managing Supplier Involvement in Product Development, „European Management Journal” 2001, No. 2

## **Interfirm Collaboration and Firms’ Marketing Performance. A Study on the Polish Engineering Sector**

### **Summary**

The paper focuses on interfirm collaboration and its contribution to value for customers in the value creating, value offering and communicating as well as value delivering process. The aim of the paper is to identify differences in collaborative behaviour of major industries of the Polish engineering sector, including electronic industry, electrical

appliances industry, machine/installation-building industry and automotive industry. The study was made on sample of 155 firms.

The motives for collaboration, its scope and sustainability in R&D processes, manufacturing, marketing and logistics have been discussed. Further, major barriers and problems arising from interfirm collaboration, and impact of recent global financial crisis on the interfirm relations have been analysed.