

# Jolanta Mazur

---

## Współpraca przedsiębiorstw w teorii i praktyce polskiej

---

International Journal of Management and Economics 32, 290-314

---

2011

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.

**Jolanta Mazur**  
**Instytut Międzynarodowego**  
**Zarządzania i Marketingu SGH**

## **Współpraca przedsiębiorstw w teorii i praktyce polskiej**

### **Wstęp**

Artykuł rozpoczyna przegląd publikacji naukowych na temat współdziałania przedsiębiorstw. W dalszej części zaprezentowane zostały wybrane wyniki badań współpracy podejmowanej przez polskie przedsiębiorstwa. Na tym tle przedstawiono rezultaty badania intensywności współpracy z różnymi typami partnerów, nawiązywanej przez średniej wielkości przedsiębiorstwa funkcjonujące w Polsce.

### **Pojęcie współpracy, jej formy i motywy**

Słownik poprawnej polszczyzny dopuszcza stosowanie słowa „kooperacja”, zaczerpniętego z języka angielskiego. Jego autorzy sugerują jednak używanie synonimów, jakimi są określenia „współpraca” i „współdziałanie”<sup>1</sup>. Ich brzmienie wskazuje wyraźnie na znaczenie tych słów, określających wspólne podejmowanie pracy/działań przez różne podmioty. Podmiotami tymi mogą być pojedyncze osoby, ich grupy czy też organizacje. Współpracują zatem (kooperują) również przedsiębiorstwa, podejmując wspólne działania. Są one następstwem nawiązania relacji między przedsiębiorstwami. W polskim piśmiennictwie ekonomicznym słowa „współpraca”, „współdziałanie” i „kooperacja” stosowane są z reguły zamiennie. W tytule artykułu opublikowanego przez M. Romanowską i M. Trockiego pojawiło się słowo „współdziałanie”, natomiast w tekście autorzy posługują się określeniem „kooperacja” (kooperacja pozytywna i negatywna, umiejętności kooperacyjne, równowaga kooperacyjna itd.)<sup>2</sup>. Słowo „współpraca” dominuje natomiast w tekstach dotyczących marketingu partnerskiego (relacyjnego). Niekiedy współpracę przeciwstawia się konfliktowi między przedsiębiorstwami<sup>3</sup>. Choć konflikty zdarzają się również między podmiotami powiązаныmi relacjami kooperacyjnymi.

W języku angielskim funkcjonują dwa terminy odnoszące się do relacji między podmiotami rynkowymi (dwoma lub większą ich liczbą). Chodzi o wyrazy *collaboration* i *cooperation*. Na ogół są one używane zamiennie. Wielu autorów, na których prace powołano się poniżej, stosuje te określenia jako synonimy. Należy dodać, że w języku an-

gielskim słowo *collaboration* nie wywołuje negatywnych skojarzeń, tak jak w języku polskim określenie „kolaboracja”. W niektórych jednak publikacjach angielskojęzycznych znaczenie obu wspomnianych określeń jest różnicowane. To zróżnicowanie pokazują przetłumaczone poniżej definicje.

„Kolaboracja między przedsiębiorstwami odnosi się do relacji między partnerami biznesowymi, w których każdy podmiot uczy się od partnerów i dzięki temu skuteczniej realizuje własne cele. Kolaborujące ze sobą przedsiębiorstwa pozostają autonomiczne, relacje między nimi mogą być w każdej chwili zerwane, a zerwanie to nie ma wpływu na realizację celów przez poszczególne podmioty”<sup>4</sup>.

Inaczej definiowane jest pojęcie współpracy (kooperacji). „Współpraca między przedsiębiorstwami występuje wtedy, gdy przedsiębiorstwa pracują razem, aby zrealizować pewien wspólny cel. W takich związkach, żadne z przedsiębiorstw nie może skutecznie konkurować bez stałego wsparcia innych partnerów”<sup>5</sup>. Na przykład, montownie samochodów, aby zrealizować swoje cele produkcyjne i sprzedażowe, nie mogą obejść się bez sieci kooperantów. Zarazem cele przedsiębiorstw (dostawców, dealerów) współpracujących z producentem samochodów są ściśle podporządkowane celom zakładów montażowych.

Podobne podejście do definiowania współpracy znajdujemy w innym sformułowaniu. Wskazuje się w nim, że współpraca wymaga skoordynowanego rozwiązywania problemu przez partnerów, a powodzenie przedsięwzięcia uzależnione jest od odpowiedniego wkładu każdego z nich. Autorzy tej definicji traktują jednak kolaborację jako specyficzną formę współpracy. Jej specyfika w ich przekonaniu, polega na tym, że partnerzy wspólnie realizują pojedyncze zadanie<sup>6</sup>.

Kolejna definicja współpracy opisuje ją jako „skoordynowane dzięki nawiązanym relacjom, identyczne lub komplementarne działania przedsiębiorstw podejmowane przez nie w celu osiągnięcia rezultatów pożądaných przez wszystkie zainteresowane strony...”<sup>7</sup>. Autorzy tej definicji badali relacje między producentami a pośrednikami. W tym przypadku również mamy do czynienia ze współzależnością realizacji celów partnerów współpracy. Cele sprzedażowe producenta uzależnione są od wykonania zadań przez pośrednika, a równocześnie cele rynkowe pośrednika będą mogły być zrealizowane w sytuacji, gdy producent zaopatrzy go w odpowiedni towar w pożądaną ilość.

Dla współpracy charakterystyczne jest zatem równoczesne realizowanie przez partnerów celów wspólnych i indywidualnych oraz dobrowolność wchodzenia w relacje. Ta równoczesność realizacji różnych celów przez współpracujące przedsiębiorstwa powoduje, że relacje kooperacyjne bywają skomplikowane. W literaturze można spotkać się z następującą kategoryzacją celów (interesów) współpracujących partnerów<sup>8</sup>:

- indywidualne cele (indywidualne interesy) motywujące do wchodzenia w związki kooperacyjne,
- strategiczne interesy partnerów, które starają się oni chronić (np. wynikające z innych powiązań kooperacyjnych),
- wspólne interesy wynikające ze wspólnoty celów wszystkich partnerów.

Związki kooperacyjne wymagają ustalenia pewnych norm służących pogodzeniu tych interesów (celów). Normy te, to „wpływające na funkcjonowanie grupy, podzielane przez wszystkich członków oczekiwania sugerujące, które zachowania uczestników są traktowane jako odpowiednie, a które jako niedopuszczalne”<sup>9</sup>. Można spotkać się z poglądem, że na funkcjonowanie związku kooperacyjnego pozytywnie wpływają nie tylko normy odnoszące się do relacji między partnerami, ale także normy sugerujące sposoby realizacji indywidualnych celów (interesów)<sup>10</sup>. Co więcej, uczestnicy takiego związku oczekują zazwyczaj pewnego marginesu autonomii, który powinien zostać określony kolejną kategorią norm<sup>11</sup>.

Potraktowanie współpracy jako norm relacyjnych, które zastępują formalne normy kontraktowe charakterystyczne jest dla piśmiennictwa na temat kanałów dystrybucji<sup>12</sup>. Współpracujące ze sobą przedsiębiorstwa tworzą sieć powiązań. W przypadku dużych producentów, takich jak wytwórcy samochodów, sieci te są zazwyczaj wielopoziomowe. Pojęcie sieci jest jednak powszechnie używane w literaturze dla nazwania struktury składającej się przynajmniej z dwu współpracujących przedsiębiorstw. Choć nie ma jednej, powszechnie przyjętej definicji sieci przedsiębiorstw, określenie to jest często używane w piśmiennictwie. Używa się go dla opisanego różnych rodzajów powiązań<sup>13</sup>. Wspomina się na przykład o sieciach strategicznych (*strategic networks*) czy sieciach wirtualnych (*virtual networks*)<sup>14</sup>.

Dzięki sieciom strategicznym przedsiębiorstwo zyskuje (przynajmniej potencjalnie) dostęp „do informacji, zasobów, rynków i technologii, osiągając korzyści wynikające z uczenia się, skali i zakresu, co umożliwia realizację takich celów strategicznych jak rozłożenie ryzyka i outsourcing poszczególnych części łańcucha tworzenia wartości oraz funkcji w organizacji”<sup>15</sup>. Inne korzyści z uczestniczenia w sieci wymieniane w literaturze to: skracanie czasu wprowadzenia towarów na rynek oraz czasu dostawy, zwiększenie stopnia wykorzystania zasobów materialnych, pozyskanie umiejętności i wiedzy, zwiększenie udziału w rynku<sup>16</sup>. Sieci strategiczne powstają dobrowolnie i mogą mieć różne formy. Do takich form zalicza się alianse strategiczne czy wspólne przedsięwzięcia (*joint ventures*)<sup>17</sup>.

Alianse strategiczne, jako forma, która zyskała bardzo duże znaczenie w relacjach między przedsiębiorstwami, były i są tematem licznych publikacji. Definiuje się je jako takie formy współpracy między organizacjami, które polegają na kojarzeniu zasobów i umiejętności partnerów w celu osiągnięcia ich wspólnych celów, przy zachowaniu prawnej odrębności współpracujących podmiotów<sup>18</sup>. Zawiązywanie aliansów strategicznych ma na celu poprawę pozycji konkurencyjnej partnerów, często dzięki wzmocnieniu wspólnego potencjału w zakresie B&R, marketingu, technologii. Nie każdy zatem przejaw współpracy między przedsiębiorstwami jest klasyfikowany jako alians strategiczny. Aby zasłużyć na to miano, współpraca musi być skierowana na osiągnięcie trwałej przewagi konkurencyjnej. Sama współpraca nie musi jednak być długotrwała. Może, na przykład, przewidywać wspólne opracowanie nowego produktu w pewnych ramach czasowych<sup>19</sup>. Oczywiście korzyści z realizacji projektu mogą być przez partnerów osiągnięte przez długi czas.

Poszczególni autorzy wymieniają wiele form aliansów strategicznych, zarówno o charakterze horyzontalnym, jak i wertykalnym. Obszerną listę takich form opracowali F.T. Xie i W.J. Johnson. Znalazły się na niej następujące pozycje<sup>20</sup>:

- wspólne przedsięwzięcia (*joint ventures*),
- systemy JIT,
- alianse zakupowe,
- partnerstwo dostawca–odbiorca,
- alianse w zakresie B&R,
- koalicje marketingowe,
- alianse typu *co-marketing*,
- produkcja wspólna/licencjonowana,
- międzynarodowe alianse strategiczne,
- alianse dystrybucyjne,
- wymiana technologii i *cross-licensing*,
- wspólne poszukiwanie i pozyskiwanie surowców,
- wspólne opracowanie produktu,
- marketing wzajemny,
- wzajemne usługi posprzedażowe,
- *franchising*,
- alianse zarządzania klientami,
- alianse logistyczne,
- integracja łańcucha zaopatrzenia,
- alianse służące uczeniu się,
- alianse marek (*co-branding*).

Każda z form aliansów daje wszystkim stronom korzyści z uczestniczenia w nich. Na przykład, alianse dystrybucyjne są zawiązywane przede wszystkim w związku z działalnością na nowym rynku. Jeden z partnerów zyskuje z reguły dostęp do sieci zbytu, natomiast drugi – lepsze wykorzystanie potencjału kanałów dystrybucji. Alianse marek polegają na połączeniu atrybutów dwu lub większej liczby znaków towarowych w celu zaproponowania wspólnie przez partnerów ulepszonej oferty. Z kolei alianse w zakresie B&R odnoszą się do współpracy na rzecz innowacji procesowej lub produktowej (*co-operative innovation, collaborative innovation*). W tym drugim przypadku, chodzi nie tylko o modyfikacje techniczne produktów, ale także o uatrakcyjnienie ich dzięki dodaniu usług uzupełniających ofertę<sup>21</sup>. Współpraca taka jest nawiązywana w sytuacji, gdy żadne z przedsiębiorstw nie mogłoby zrealizować innowacji, bazując jedynie na własnych zasobach, w tym przede wszystkim zasobach wiedzy. Relacje tego rodzaju nawiązywane są z partnerami usytuowanymi w górę lub w dół łańcucha dostaw<sup>22</sup>. Ich rozwój wynika przede wszystkim z upowszechnienia nowoczesnych technologii informatycznych i komunikacyjnych, stąd w ich implementacji kluczowe znaczenie ma odpowiednie zarządzanie danymi i informacjami. Do porozumiewania się partnerzy stosują

takie narzędzia, jak e-mail czy wideokonferencje. Równocześnie wszyscy uczestnicy aliansu mają dostęp do wspólnych materiałów dzięki takim technikom jak *file-transfer*, *file-sharing*, *data exchange*, *data base sharing*<sup>23</sup>. Dodać należy, że współpraca na rzecz innowacji oznacza „aktywne zaangażowanie partnerów w projekty B&R i inne technologiczne projekty innowacyjne realizowane wspólnie z innymi przedsiębiorstwami”<sup>24</sup>. Określenie „aktywne” wyklucza zaliczanie do współpracy na rzecz innowacji sytuacji zakupu nowej technologii od zewnętrznego dostawcy (*outsourcing* w celu obniżenia kosztów).

Alianse są nawiązywane, rozwijają się, a po pewnym czasie są rozwiązywane. Wycofanie się z aliansu może być spowodowane czynnikami leżącymi po stronie jednego lub wielu partnerów lub też okolicznościami zewnętrznymi (np. zmiana przepisów prawa)<sup>25</sup>.

Ważne miejsce w teorii nauk o zarządzaniu, jak również w praktyce gospodarczej, zyskały sieci wirtualne. Są to tymczasowe struktury zawiązywane przez niezależne podmioty dla realizacji konkretnego zadania<sup>26</sup>. Można spotkać się z poglądem, że we współczesnych warunkach hiperkonkurencji te właśnie formy powinny zastąpić trwałe powiązania kooperacyjne, jako lepiej dostosowane do wyzwań współczesnych rynków. Jak podkreślają liczni autorzy, takie czynniki, jak: globalizacja rynków sprzedaży i zaopatrzenia, skracanie się cykli życia produktów, szybkie tempo postępu technicznego i zmiany oczekiwań klientów wymagających adresowania do nich zindywidualizowanych ofert, zmuszają przedsiębiorstwa do zrewidowania starych sposobów funkcjonowania w kierunku modeli bardziej niż uprzednio elastycznych, umożliwiających dostosowanie się do zróżnicowanych i zmieniających się potrzeb odbiorców. To uelastycznienie jest osiąganym dzięki pozostawieniu w ramach działalności przedsiębiorstw jedynie procesów, określanych jako rdzenne i przekazaniu do realizacji pozostałych wybranym partnerom biznesowym<sup>27</sup>. W tej sytuacji pozycja konkurencyjna poszczególnych podmiotów rynkowych wynika nie tylko z bogactwa ich własnych zasobów i umiejętności, ale także uzależniona jest od zdolności do współpracy z innymi podmiotami i tworzenia nowych struktur hybrydowych lub sieciowych<sup>28</sup>.

Z drugiej strony, trwałość powiązań kooperacyjnych ciągle jeszcze w piśmiennictwie prezentowana jest jako zaleta sieci. Uważa się, że kolejne lata powiązań sprzyjają zwiększaniu zaufania i zaangażowania partnerów. Redukują one także listę zachowań wzajemnie niepożądanych. Postępuje koordynacja działalności, a przepływy informacyjne nie muszą być już tak intensywne, ponieważ partnerzy dobrze się znają i potrafią przewidzieć swoje kolejne kroki. Wszystko to obniża koszty transakcyjne<sup>29</sup>.

Niektórzy autorzy sugerują, że aliansy strategiczne są formą współpracy relatywnie dużych organizacji, podczas gdy mniejsze z nich powinny wchodzić w innego rodzaju sieci biznesowe i powiązania kooperacyjne, które nie wymagają zaferowania bardzo dużych zasobów<sup>30</sup>. Intensyfikacja globalnej konkurencji skłania przedsiębiorstwa do nawiązywania partnerskich relacji z wieloma podmiotami<sup>31</sup>. W tej sytuacji konkurowanie odbywa się na ogół między sieciami a nie indywidualnymi przedsiębiorstwami.

Ostatnie dekady to czas gwałtownego wzrostu intensywności międzynarodowej współpracy przedsiębiorstw i tworzenia międzynarodowych aliansów strategicznych składających się z podmiotów zlokalizowanych w różnych krajach. Proces nawiązywania takich relacji przyspieszają takie czynniki, jak: liberalizacja narodowych polityk handlowych, doskonalenie metod transportu i komunikacji<sup>32</sup>. Nawet relatywnie duże przedsiębiorstwa potrzebują partnerów, aby móc skutecznie konkurować na odległych rynkach. Nawiązują zatem trwałą współpracę z dostawcami, pośrednikami i innymi usługodawcami, a nawet konkurentami<sup>33</sup>. Współpraca z konkurentem ma sens, o ile zwiększa pozycję kooperujących przedsiębiorstw wobec innych dostawców<sup>34</sup>. W związku kooperacyjne z konkurentami wchodzi nie tylko duże firmy, ale także małe i średnie przedsiębiorstwa. Szczególnie te, które nastawiają się na działalność na zagranicznych rynkach. Jako przykłady firm podejmujących takie działania mogą posłużyć przedsiębiorstwa z Finlandii<sup>35</sup>.

Definicja określa międzynarodowy alians strategiczny jako „porozumienie o relatywnie długotrwałej współpracy przedsiębiorstw, w którego wyniku następują transgraniczne przepływy i kontakty bazujące na zasobach i/lub strukturach zarządczych niezależnych partnerów mających swoje siedziby przynajmniej w dwu różnych krajach, którzy wspólnie realizują swoje indywidualne cele wynikające z ich korporacyjnych misji”<sup>36</sup>. Do typowych należą aliansy między producentami a ich zagranicznymi pośrednikami<sup>37</sup>. Jak oceniano, już w końcu XX w. większość zawieranych aliansów była tworzona z myślą o ekspansji zagranicznej<sup>38</sup>. Znajomość obcego rynku decydowała o powodzeniu, a pozyskanie umiejętności poruszania się po zagranicznym rynku stanowiło nieoceniony atut lokalnego partnera. Jednak powodzenie w działalności na rynkach zagranicznych uzależnione jest nie tylko od współpracy z zagranicznym partnerem (partnerami), ale także od utworzenia sieci relacji z krajowymi kooperantami, współtworzącymi propozycję wartości dla zagranicznego finalnego nabywcy.

Zmiany form organizacyjnych przedsiębiorstw są przede wszystkim rezultatem zwiększającej się turbulencji otoczenia, w którym one funkcjonują. Nie wszystkie jednak przedsiębiorstwa w jednakowym stopniu skłaniają się do zawierania aliansów. Można spotkać się z poglądem, że o skłonności do wchodzenia w aliansy strategiczne decydują: produktowo-rynkowe zróżnicowanie działalności przedsiębiorstwa, jego wielkość i stan zasobów, wcześniejsze doświadczenia kooperacyjne, stosunek naczelnego kierownictwa do tej formy współpracy z partnerami biznesowymi, kultura korporacyjna oraz cechy branży i otoczenia<sup>39</sup>. Różne produkty wymagają różnego natężenia współpracy (rodzaju i liczby interakcji) między członkami aliansu zaangażowanego w opracowywanie nowych produktów<sup>40</sup>.

Wśród czynników charakteryzujących branżę wymienia się przede wszystkim skalę działalności uznaną za minimalną, strukturę kosztów, poziom zagrożenia wejściem nowych konkurentów oraz przejęciem rynku przez substytuty. Z kolei, do wiodących czynników otoczenia zaliczane są: zmiany zachowań nabywczych klientów, stopień niepew-

ności sytuacji rynkowej, tempo postępu technicznego, przepisy prawa<sup>41</sup>. Część badaczy jest zdania, że otoczenie decyduje o potrzebie współpracy wynikającej z chęci skorzystania z okazji pojawiającej się na zagranicznym rynku<sup>42</sup>, natomiast o konkretnym kształcie współpracy decydują cechy przedsiębiorstwa. Inni poszukują wyjaśnień podejmowania współpracy międzynarodowej w rachunku kosztów transakcyjnych. Współpraca jest według nich motywowana chęcią oszczędzania na tych kosztach<sup>43</sup>.

C. Camison i A. Villar przeprowadzili badanie wśród ponad 400 hiszpańskich przedsiębiorstw przemysłowych w celu zidentyfikowania czynników motywujących je do współpracy w procesach internacjonalizacji<sup>44</sup>. Oparli się na teorii zasobowej, według której przewagę konkurencyjną i wynikające z niej dobre wyniki działalności gospodarczej osiągnęły tylko te podmioty, które dysponują pożądanym zestawem zasobów i umiejętności. Internacjonalizacja natomiast wynika z nadmiaru zasobów i umiejętności umożliwiających skuteczną konkurencję na rodzimym rynku. Właśnie umiejętności, którymi dysponują przedsiębiorstwa, posłużyły im w badaniu jako zmienne skłaniające do podejmowania współpracy międzynarodowej. Umiejętności te powinny być możliwe do przeniesienia w skali międzynarodowej<sup>45</sup>. Mogą to być umiejętności techniczne, organizacyjne czy handlowe (marketingowe)<sup>46</sup>. W modelu ukazującym czynniki skłaniające do współpracy w procesie internacjonalizacji wspomniani autorzy ujęli trzy zmienne charakteryzujące przedsiębiorstwo: zdolność do internacjonalizacji (im mniejsza, tym większa chęć współpracy), dotychczasowe zaangażowanie międzynarodowe (im większe tym mniejsza chęć współpracy międzynarodowej) i strategię różnicowania (im większa zdolność do internacjonalizacji, tym większe prawdopodobieństwo przyjęcia strategii różnicowania i im intensywniej zastosowana strategia różnicowania, tym większa skłonność do współpracy międzynarodowej). Byli zdania, że to określone umiejętności umożliwiają proponowanie wyjątkowych ofert, zróżnicowanych w stosunku do ofert konkurentów, bardziej niż zasoby, których układ sprzyja raczej konkurencji kosztowej. W modelu znalazły się też zmienne kontrolne, którymi były czynniki otoczenia (niepewność otoczenia krajowego, niepewność otoczenia międzynarodowego, intensywność konkurencji). Analiza danych zebranych metodą ankietową potwierdziła jedynie część sformułowanych hipotez. Na przykład, nie zostało potwierdzone przypuszczenie, że przedsiębiorstwa o wyższej zdolności do umiędzynarodowienia mają niższą skłonność do współpracy, ani że wyższe zaangażowanie na rynkach zagranicznych nie sprzyja współpracy. Wykazano natomiast, że współpraca jest podejmowana chętniej, gdy przedsiębiorstwo decyduje się na rynku zagranicznym na strategię różnicowania względem konkurentów. Szczególnie wyraźnie widać to było na przykładzie takich przejawów różnicowania, jak: reputacja innowatora czy wizerunek pewnego dostawcy, na którym można polegać zarówno pod względem jakości wyrobów, jak i obsługi. Podejmowaniu współpracy sprzyjały też: burzliwe otoczenie (lokalne i zagraniczne) i duża intensywność konkurencji<sup>47</sup>.



## Zaangażowanie polskich przedsiębiorstw we współpracę

Zaangażowanie polskich przedsiębiorstw we współpracę było przedmiotem różnorodnych badań i analiz, zajmowali się tym naukowcy i agencje rządowe. Problematyce tej poświęcono tematykę konferencji TRANS 2009 i opublikowano kilkadziesiąt artykułów omawiających różne aspekty i formy współdziałania przedsiębiorstw, napisanych przez pracowników naukowych wielu polskich uczelni. Na uwagę zasługuje publikacja W. Popławskiego, A. Sudolskiej i M. Zastempowskiego z Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu, przedstawiająca współpracę przedsiębiorstw jako warunek zwiększania innowacyjności polskich podmiotów gospodarczych<sup>48</sup>. Przedmiotem zainteresowania ze strony polskich naukowców są ponadto klastry i współpraca podmiotów funkcjonujących w ich ramach. Problematyce innowacyjności oraz współpracy jako sposobu zwiększania innowacyjności polskich przedsiębiorstw poświęcony został raport z badań pt. „Potencjał innowacyjny polskich małych i średniej wielkości przedsiębiorstw”, przeprowadzonych na zlecenie PARP<sup>49</sup>. Badanie to zostało przeprowadzone w listopadzie 2004 r. na dużej próbie tysiąca mikro, małych i średnich przedsiębiorstw ze wszystkich województw Polski. Przedsiębiorstwa pochodziły jednak jedynie z wybranych sekcji PKD<sup>50</sup> i w większości reprezentowały branżę usługową. Przedmiotem badania była ocena poziomu i skłonności MSP do różnego rodzaju innowacji, a także uwarunkowania podejmowania działalności innowacyjnej. Za takie uwarunkowanie autor uznał współpracę z różnymi podmiotami, tj. innymi przedsiębiorstwami, uczelniami, jednostkami B&R. Niestety w opisie badania nie zdefiniowano pojęcia współpracy. Wydaje się, że chodzi o relacje długoterminowe, ponieważ w materiale wspomina się o współpracy w ramach sieci. Nie wspomniano też, czy chodzi o przedsiębiorstwa o kapitale polskim, czy o przedsiębiorstwa funkcjonujące w Polsce. Należy się jedynie domyślać, że przedmiotem badania były podmioty działające na terenie Polski. Jak pokazują wyniki tego badania, małe i średnie przedsiębiorstwa funkcjonujące w 2004 r. w większości nie podejmowały współpracy z innymi podmiotami w kraju ani za granicą.

Jak widać w tabeli 1, aż 61,5 % MSP zadeklarowało brak współpracy. Te przedsiębiorstwa, które zadeklarowały współpracę, współpracowały przede wszystkim z krajowymi partnerami, w tym zwłaszcza z innymi małymi i średnimi przedsiębiorstwami. Jedynie 9 % firm dostrzegało korzyści z tworzenia sieci współpracy z innymi podmiotami z branży, czyli z konkurentami, jednak nieco więcej, bo 14,4 % przedsiębiorstw zadeklarowało faktyczną współpracę z konkurentami<sup>51</sup>. Zatem niektóre współpracują, mimo że nie widzą w tym korzyści. Niską skłonność do współpracy z konkurentami wykazywały także MSP o polskim kapitale, badane przez M. Strzyżewską w 2007 r.<sup>52</sup> Należy jednak dodać, że jeśli chodzi o postawy odnoszące się do współpracy z konkurentami, których źródłem są korzyści oczekiwane przez przedsiębiorstwa, to w badaniu z 2004 r. występowały znaczne różnice między branżami. Wśród podmiotów świadczących usługi edu-

**TABELA 1. Udziały MSP współpracujących z różnymi typami partnerów w łącznej liczbie badanych przedsiębiorstw w 2004 r.**

Rodzaj współpracowników	Udział w %
Różni krajowi partnerzy	38,0
Inne krajowe MSP	36,7
Różni partnerzy z krajów UE	4,6
MSP z krajów UE	4,4
Różni partnerzy z krajów spoza UE	2,1
MSP spoza krajów UE	1,9
Brak współpracy z jakimikolwiek partnerami	61,5

Źródło: A. Żołątniowski, Potencjał innowacyjny polskich małych i średniej wielkości przedsiębiorstw, PARP, Warszawa 2005, s. 33.

kacyjne korzyści dostrzegało aż 44 %. To zróżnicowanie przedsiębiorstw pod względem skłonności do kooperacji i postaw względem różnych jej form uwidoczniło także badanie grupy podmiotów, działających na rynkach zagranicznych i podejmujących różne formy współpracy, zrealizowane w 2007 r. przez zespół z Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu<sup>53</sup>. Przedsiębiorstwa nowoczesne i innowacyjne dostrzegały korzyści ze współpracy na rzecz innowacji, a dane ich dotyczące odbiegają znacznie od średniej krajowej. W badaniu z 2004 r. odsetek przedsiębiorstw, które współdziałały z partnerami zagranicznymi, był niewielki. Dominowały tu przedsiębiorstwa relatywnie młode i niewielkie (mikro). Autor sugeruje, że mogły to być przedstawicielstwa zagranicznych przedsiębiorstw<sup>54</sup>. W tej grupie mogły się również znaleźć małe przedsiębiorstwa od początku umiędzynarodowione (*born globals*).

Należy także wspomnieć o publikacjach identyfikujących przyczyny istniejącego stanu rzeczy. Do tej grupy można zaliczyć opracowanie B. Stępień pt. „Międzynarodowa kooperacja przemysłowa w ocenie polskich przedsiębiorstw – wyniki badań”. Autorka zbadała 126 przedsiębiorstw z polskim kapitałem, które świadczą produkcyjne usługi kooperacyjne na rzecz międzynarodowych firm działających w Polsce. Wyniki pokazały, że znaczna część tych podmiotów odczuwa różne rodzaje ryzyka wynikającego z tej współpracy. Najwięcej przedsiębiorstw obawiało się zdominowania przez międzynarodowego partnera, przy czym im większy był podmiot polski, tym rzadziej odczuwano tę groźbę<sup>55</sup>. Rozważaniom na ten temat poświęcony został artykuł M. Strzyżewskiej pt. „Ryzyko i niepewność a współpraca między polskimi MSP”. Autorka dowodzi, że przedsiębiorstwa współpracują w sytuacji małego i dużego ryzyka niepomyślnych konsekwencji tej współpracy. Do współdziałania skłaniają je okoliczności, w jakich się znalazły. Należy zgodzić się z autorką, że podejmowanie współpracy wcale nie oznacza pełnego zaufania do partnera, może ono być konieczne w danej sytuacji<sup>56</sup>.

Zaangażowanie polskich przedsiębiorstw we współpracę było jednym z tematów projektu badawczego zrealizowanego w 2009 r. pt. „Współpraca między przedsiębiorstwami w procesach ich umiędzynarodowienia. Analiza polskich średnich przedsiębiorstw”<sup>57</sup>. Jak sugeruje jego tytuł, przedmiotem zainteresowania były zależności między internacjonalizacją przedsiębiorstw i podejmowaną przez nie współpracą. Chodziło w nim również o stwierdzenie wpływu zaangażowania we współpracę i w umiędzynarodowienie na wyniki przedsiębiorstw. Aby zidentyfikować ten wpływ, dokonano obliczeń syntetycznych wskaźników internacjonalizacji i syntetycznych wskaźników współpracy. Na syntetyczny wskaźnik współpracy składały się następujące kategorie: zakres współpracy (produkcja, doskonalenie technologii, kształtowanie nowych produktów), liczba partnerów, typ partnerów (dostawcy, nabywcy, pośrednicy, konkurenci), pochodzenie kapitału partnerów (kapitał polski, kapitał zagraniczny, kapitał polski i zagraniczny), długość okresu współpracy z najstarszym partnerem.

W tym artykule rozważania ograniczone zostaną do analizy wybranych przejawów współpracy świadczących o jej intensywności, które były przedmiotem ww. badania. Chodzi przede wszystkim o liczbę partnerów i ich strukturę, a także liczbę lat relacji z partnerami, z którymi przedsiębiorstwa współpracowały najdłużej.

## **Opis i wybrane wyniki badania intensywności współpracy podejmowanej przez polskie przedsiębiorstwa średniej wielkości**

Niewielu badaczy interesuje się strukturą partnerów, z którymi współpracują polskie przedsiębiorstwa. Jeśli wyróżnia się jakieś typy, to przeważnie w kontekście współpracy nad innowacjami z uczelniami lub ośrodkami B&R. Pojawia się zatem pytanie o intensywność współpracy przedsiębiorstw z różnymi typami partnerów. Partnerów sklasyfikowano z punktu widzenia ich funkcji w łańcuchu wartości: dostawcy, pośrednicy, nabywcy, konkurenci. Dodatkowo w ramach każdej kategorii wyodrębniono partnerów polskich i partnerów zagranicznych.

Wyniki wyżej przytoczonych badań wskazywały m.in. na zróżnicowanie przedsiębiorstw w zakresie podejmowania współpracy z różnymi typami partnerów. Badanie z 2009 r. miało na celu wykazanie istnienia tych różnic między przedsiębiorstwami zidentyfikowanymi za pomocą następujących cech:

- pochodzenie kapitału,
- liczba zatrudnionych,
- wiek przedsiębiorstwa,
- liczba lat działalności na rynkach zagranicznych,
- formy aktywności za granicą.

Wymienione cechy posłużyły do sformułowania hipotez różnicujących grupy podmiotów gospodarczych pod względem intensywności współpracy. Jak sugerują inni autorzy, rodzime przedsiębiorstwa nieczęsto nawiązują współpracę z zagranicznymi partnerami. Oczekiwało się, że nawet w przypadku podmiotów dokonujących operacji na rynkach zagranicznych, które były przedmiotem omawianego badania, ta reguła się potwierdzi. Sformułowano sześć hipotez.

1. **Intensywność współpracy podejmowanej przez przedsiębiorstwa z polskimi partnerami jest większa niż intensywność współpracy z zagranicznymi partnerami.** Oczekiwało się, że przedsiębiorstwa o zagranicznym kapitale powinny wykazywać cechy charakterystyczne dla przedsiębiorstw pochodzących z państw dojrzałej gospodarki rynkowej, to jest wysoką skłonność do kooperacji. W związku z tym sformułowano następną hipotezę.
2. **Intensywność współpracy przedsiębiorstw o polskim kapitale jest mniejsza niż intensywność współpracy przedsiębiorstw o zagranicznym kapitale.** Wielkość przedsiębiorstwa liczona liczbą zatrudnionych może mieć wpływ na intensywność współpracy w taki sposób, że przedsiębiorstwa duże, to na ogół podmioty wieloasortymentowe, działające na wielu rynkach i stąd potrzebujące wielu partnerów.
3. **Intensywność współpracy większych przedsiębiorstw (z uwagi na liczbę pracowników) jest większa niż przedsiębiorstw mniejszych.**  
Hipoteza następną wynikała z oczekiwania stopniowej intensyfikacji współpracy wraz z wiekiem przedsiębiorstw.
4. **Intensywność współpracy podejmowanej przez starsze przedsiębiorstwa jest większa niż podejmowana przez przedsiębiorstwa młodsze.** Doświadczenia na rynkach zagranicznych i dostosowywanie się do standardów na nich panujących powinny pozytywnie wpływać na intensywność współpracy przedsiębiorstw.
5. **Intensywność współpracy wzrasta wraz z liczbą lat działalności na rynkach obcych.** Na zakres i intensywność współpracy powinny też wpływać formy zaangażowania przedsiębiorstwa na rynkach obcych. Eksport pośredni nie wymaga tak wielu kontaktów na rynku sprzedaży jak bezpośrednie inwestycje kapitałowe za granicą. Na tym przekonaniu oparto kolejną hipotezę.
6. **Intensywność współpracy jest tym większa, im większe jest zaangażowanie przedsiębiorstwa w inne poza eksportem formy działalności na rynkach obcych.** Jako miarę intensywności współpracy przyjęto wstępnie liczbę partnerów, z którymi przedsiębiorstwa współpracowały w 2009 r.

Badanie objęło 205 przedsiębiorstw zatrudniających od 50 do 249 osób, założonych po 1989 r. Wykluczenie z próby przedsiębiorstw małych i dużych wynikało z chęci uzyskania próby bardziej homogenicznej pod względem motywów i okazji do nawiązywania współpracy. Kryterium umożliwiającym wejście wylosowanych średnich przedsiębiorstw to próby był fakt podejmowania współpracy w jakiegokolwiek formie, czyli wszystkie podmioty z kimś współpracowały. Przy czym przyjęta w badaniu definicja

współpracy traktowała to pojęcie jako wspólne decydowanie i działanie w celu osiągnięcia korzyści przez każdą z zaangażowanych stron przez niezależne z prawnego punktu widzenia przedsiębiorstwa. Ta definicja współpracy wykluczała sytuacje dokonywania jednorazowych transakcji rynkowych, natomiast obejmowała działania powtarzane i działania o długim horyzoncie czasowym. Wszystkie przedsiębiorstwa prowadziły działalność na rynkach obcych w postaci eksportu lub w innych formach. Przedsiębiorstwa zakwalifikowane do próby reprezentowały różne branże.

TABELA 2. Struktura badanych przedsiębiorstw według branży

Branża	Liczba przedsiębiorstw	Udział w próbie w %
Produkcja wyrobów gumowych i z tworzyw sztucznych	42	20,49
Produkcja wyrobów z metali	69	33,66
Produkcja maszyn i urządzeń	44	21,46
Usługi informatyczne	5	2,44
Pozostała produkcja	45	21,95
Ogółem	205	100,00

Źródło: Wyniki badania z 2009 r. (obliczenia wykonała M. Rószkiewicz).

Jak widać w tabeli 2, zdecydowanie dominowały przedsiębiorstwa produkcyjne (produkcja wyrobów gumowych i z tworzyw sztucznych, produkcja wyrobów z metali, produkcja maszyn i urządzeń, inna produkcja), a najniższy udział miały przedsiębiorstwa usługowe (usługi informatyczne).

Wśród 205 przedsiębiorstw, było 151 podmiotów o wyłącznie polskim kapitale, 29 podmiotów o kapitale zagranicznym i 25 podmiotów o kapitale mieszanym. 88 z nich zatrudniało od 50 do 100 osób, 91 – od 101 do 200, a 24 – od 201 do 249 osób<sup>58</sup>. Najmniej, bo tylko 7, było przedsiębiorstw najmłodszych (do 5 lat działalności), kolejną podgrupę stanowiły przedsiębiorstwa w wieku od 5 do 14 lat (84), zaś najliczniej reprezentowane były przedsiębiorstwa mające ponad 14 lat (114). 15 przedsiębiorstw prowadziło operacje zagraniczne krócej niż 5 lat, najwięcej było takich, które zajmowały się tą działalnością od 5 do 14 lat, a 70 miało doświadczenia ponad 14-letnie. Aktywność w postaci wyłącznie form innych niż eksport podejmowały jedynie 3 przedsiębiorstwa, eksportem zajmowało się 95 firm, a 107 podmiotów kojarzyło eksport z innymi formami zaangażowania na rynkach zagranicznych (tabela 3).

**TABELA 3. Struktura badanych przedsiębiorstw wg liczby lat działania na rynkach zagranicznych i formy aktywności za granicą (liczba przedsiębiorstw)**

Liczba lat działalności za granicą		Formy aktywności za granicą	
<5	15	tylko eksport	95
5–14	120	formy inne niż eksport	3
>14	70	eksport i inne formy	107

Źródło: Jak tab. 2.

**Metoda gromadzenia i analizy danych.** Do zgromadzenia danych zastosowano metodę wywiadu telefonicznego (CATI)<sup>59</sup> opartego na opracowanym kwestionariuszu<sup>60</sup>. Kwestionariusz został sformułowany w taki sposób, aby od respondentów uzyskać wiedzę na temat faktycznej sytuacji dotyczącej wspomnianych aspektów współpracy. Kwestionariusz umożliwiał podział danych według cech współpracujących przedsiębiorstw, ale również według typu partnera (dostawcy, pośrednicy, nabywcy, konkurenci). Do analizy materiału posłużyły obliczenia średnich liczb partnerów w układzie różnych typów partnerów, a także różnych grup przedsiębiorstw podejmujących współpracę.

**Wyniki badania.** Kolejne tabele pokazują średnie liczby partnerów, z którymi współpracowały badane przedsiębiorstwa. Tabele 4 i 5 pokazują kolejno średnie liczby polskich i zagranicznych partnerów według ich typów (dane dla całej próby).

**TABELA 4. Średnia liczba polskich partnerów przedsiębiorstw według ich typów**

Typ partnera	Średnia	Odchylenie standardowe	Minimum	Maksimum
Dostawcy	6,19	12,282	0	80
Pośrednicy	3,00	6,704	0	40
Nabywcy	12,36	29,669	0	200
Konkurenci	0,52	2,357	0	20

Źródło: Jak tab. 2.

Jak widać w tabeli 4, w próbie znalazły się takie przedsiębiorstwa, które nie współpracowały z poszczególnymi typami partnerów (minimum 0 w każdej kategorii). Średnio najliczniejszą grupę partnerów, z którymi współpracowały badane przedsiębiorstwa, w 2009 r. stanowili nabywcy (12,36). W odniesieniu do tej grupy partnerów ich liczby różniły się znacznie między poszczególnymi przedsiębiorstwami (odchylenie standardowe

TABELA 5. Średnia liczba zagranicznych partnerów przedsiębiorstw według ich typów

Typ partnera	Średnia	Odchylenie standardowe	Minimum	Maksimum
Dostawcy	2,35	4,092	0	30
Pośrednicy	2,40	8,642	0	90
Nabywcy	3,77	5,662	0	34
Konkurenci	0,36	1,288	0	10

Źródło: Jak tab. 2.

TABELA 6. Średnia liczba polskich partnerów przedsiębiorstw według ich typów i cech przedsiębiorstw (wyróżniono maksima w danej kategorii)

Cechy przedsiębiorstwa	Dostawcy	Pośrednicy	Nabywcy	Konkurenci
Źródło kapitału				
Kapitał polski	5,72	3,21	12,19	0,63
Kapitał zagraniczny	2,08	0,76	1,64	0,00
Kapitał mieszany	3,26	1,00	4,09	0,30
Liczba zatrudnionych				
50–100	6,15	2,97	14,70	0,41
101–200	3,82	2,80	4,55	0,39
201–249	4,23	0,50	9,55	1,23
Wiek firmy				
<5	1,57	1,14	3,14	0,14
5–14	2,83	1,80	9,99	0,46
>14	6,59	3,23	9,89	0,55
Lata za granicą				
<5	3,36	0,57	6,86	0,07
5–14	4,17	2,57	11,51	0,70
>14	6,48	3,05	7,18	0,26
Aktywność za granicą				
Eksport	3,81	1,89	6,65	0,47
Inna niż eksport	13,33	13,33	29,33	0,00
Eksport i inne	5,52	2,81	11,53	0,54
Ogółem	4,89	2,58	9,66	0,50

Źródło: Jak tab. 2.

**TABELA 7. Średnia liczba zagranicznych partnerów przedsiębiorstw według ich typów i cech przedsiębiorstw**

Cechy przedsiębiorstwa	Dostawcy	Pośrednicy	Nabywcy	Konkurenci
Źródło kapitału				
Kapitał polski	2,05	1,57	3,90	0,30
Kapitał zagraniczny	3,60	1,64	2,48	0,44
Kapitał mieszany	1,27	5,27	1,95	0,45
Liczba zatrudnionych				
5–100	2,76	1,22	4,70	0,21
101–200	1,97	2,68	2,45	0,41
201–249	1,29	2,94	2,94	0,59
Wiek firmy				
<5	0,80	1,40	0,80	0,00
5–14	1,74	1,20	2,70	0,15
>14	2,57	2,75	4,01	0,49
Lata za granicą				
<5	1,00	0,91	1,91	0,09
5–14	1,80	1,54	3,62	0,29
>14	3,09	3,30	3,33	0,48
Aktywność za granicą				
Eksport	1,31	2,43	3,81	0,25
Inna niż eksport	10,00	5,00	15,00	10,00
Eksport i inne	2,78	1,82	2,95	0,31
Ogółem	2,19	2,10	3,40	0,34

Źródło: Jak tab. 2.

29,669). Rekordzista współpracował z 200 nabywcami. Najniższa średnia liczba partnerów dotyczyła konkurentów i kształtowała się na poziomie 0,52. W próbie znalazło się też przedsiębiorstwo, które współpracowało aż z 20 konkurentami.

Średnia liczba zagranicznych partnerów (tabela 5) każdego typu jest mniejsza niż średnia liczba krajowych partnerów. Wynik ten pozytywnie weryfikuje hipotezę 1. Jednak i w tym zakresie przedsiębiorstwa wykazały różnicowanie. Niektóre z nich w ogóle nie współpracowały z zagranicznymi partnerami pewnych typów, były i takie,



które współdziałały z kilkudziesięcioma partnerami określonego rodzaju. Ponownie najliczniej reprezentowana była grupa partnerów nabywców, choć było ich średnio znacznie mniej niż nabywców krajowych.

Wbrew oczekiwaniom, ale zgodnie z przytaczanym wcześniej badaniem, okazało się, że najmniejsze przedsiębiorstwa podejmowały współpracę z największą liczbą polskich partnerów poszczególnych typów. Trudno jednak dopatrzeć się regularnej zależności między wielkością przedsiębiorstwa a liczbą zagranicznych partnerów, ale znów widać, że dla mniejszych przedsiębiorstw na pierwszy plan wysuwa się współpraca z nabywcami. Również dostawcy nie są bez znaczenia. W tej sytuacji należy stwierdzić brak potwierdzenia hipotezy 3.

Wiek przedsiębiorstwa okazał się czynnikiem sprzyjającym zwiększaniu liczby zarówno polskich, jak i zagranicznych partnerów większości typów. Pewne zachwianie tej relacji wystąpiło jedynie w zakresie polskich nabywców. Jednak tylko nieznacznie więcej tego rodzaju partnerów miały przedsiębiorstwa w średnim wieku. Tym samym hipoteza 4 została potwierdzona (ze wspomnianym zastrzeżeniem).

Liczba lat działalności na rynkach zagranicznych wpływała pozytywnie na intensywność współpracy z dostawcami, pośrednikami i konkurentami. Wyjątek stanowili nabywcy. Znacznie więcej partnerów tej kategorii miały przedsiębiorstwa o średnim niż najdłuższym stażu za granicą. Hipoteza 5 zatem została częściowo potwierdzona.

Najniższą intensywnością współpracy mierzoną liczbą partnerów cechowały się przedsiębiorstwa zajmujące się wyłącznie eksportem w ramach aktywności na rynkach zagranicznych. Najwyższą natomiast intensywność zanotowały podmioty podejmujące inne niż eksport rodzaje działalności na obcych rynkach. Tym samym potwierdzono hipotezę 6. Trzeba jednak mieć na uwadze fakt, że w grupie podmiotów niezajmujących się eksportem były tylko 3 przedsiębiorstwa.

W badaniu posłużono się również drugą miarą intensywności współpracy, jaką była liczba lat kooperacji. Przedsiębiorstwa deklarowały liczbę lat współdziałania z partnerem o najdłuższym stażu współpracy. Jak wspomniano, do próby włączono przedsiębiorstwa założone po 1989 r., tj. po zmianach, które umożliwiły stopniowe przekształcanie się polskiej gospodarki w gospodarkę rynkową i jej otwieranie się na świat. Przedsiębiorstwa młode stanowiły jedynie niewielką część próby, a najwięcej było w niej przedsiębiorstw najstarszych, które miały szansę współpracowania z partnerami przez ok. 20 lat. Większość tego okresu charakteryzowały burzliwe zmiany polskich przedsiębiorstw i całej polskiej gospodarki. Zmieniały się technologie, oferowany asortyment, obsługiwane rynki i segmenty nabywców, otoczenie konkurencyjne. Trudno zatem oczekiwać, że w swojej masie przedsiębiorstwa wytrwały w partnerstwie przez 20 lat. Ponadto większość przedsiębiorstw prawdopodobnie eksperymentowała z różnymi współpracownikami zanim te relacje zostały ustabilizowane. Dla niektórych przedsiębiorstw ważnym momentem w ich historii było wejście Polski do Unii Europejskiej, dające nowe możliwości ekspansji zagranicznej. Z tych względów można spodziewać się, że nowe relacje zostały zawiązane 5–6 lat temu.

Brak jest podstaw, aby oczekiwać różnej długości współpracy z partnerami krajowymi i zagranicznymi, z którymi polskie przedsiębiorstwa współpracowały najdłużej. W wielu przypadkach może być tak, że podmiot nawiązuje współpracę z zagranicznym pośrednikiem lub nabywcą dokładnie w tym czasie, w którym inicjuje relacje z polskim dostawcą materiałów do produkcji wyrobu, który ma podlegać sprzedaży zagranicznej. W tej sytuacji sformułowano kolejną (7) hipotezę: **Liczba lat współpracy z partnerami polskimi i zagranicznymi o najdłuższym stażu jest podobna.**

**TABELA 8. Średnia liczba lat współpracy badanych przedsiębiorstw z polskimi partnerami według typów partnerów**

Typ partnera	Średnia	Odchylenie standardowe	Minimum	Maksimum
Dostawcy	4,2941	4,29830	0,50	20,00
Pośrednicy	4,6828	4,58860	0,17	19,00
Nabywcy	3,7657	3,62551	0,00	20,00
Konkurenci	3,7750	3,97333	0,33	14,00

Źródło: Jak tab. 2.

**TABELA 9. Średnia liczba lat współpracy przedsiębiorstw z zagranicznymi partnerami według typów partnerów**

Typ partnera	Średnia	Odchylenie standardowe	Minimum	Maksimum
Dostawcy	4,4918	3,96976	0,33	19,00
Pośrednicy	4,5641	4,38000	0,33	19,00
Nabywcy	4,0888	3,60521	0,17	19,00
Konkurenci	2,1316	2,71744	0,17	12,00

Źródło: Jak tab. 2.

W tabelach 8 i 9 pokazano średnie liczby lat współpracy z partnerami z Polski i zagranicy. Jak widać, średnie staże współpracy z partnerami polskimi i zagranicznymi, z którymi firmy działające na rynkach obcych współpracowały najdłużej, nie różnią się zbyt, co potwierdza hipotezę 7. Dane te sugerują, że partnerstwo z obu grupami

współpracowników mogło mieć związek z tą samą działalnością, podejmowaną w określonym czasie przez badane przedsiębiorstwa. Zbliżone są także maksima w obu przypadkach sięgające 19–20 lat (12, 14 lat w przypadku konkurentów). Zatem są takie przedsiębiorstwa, które kultywują relacje nawiązane z poszczególnymi typami partnerów od początku<sup>61</sup>.

W zakresie porównań partnerów z punktu widzenia ich pochodzenia, wyjątek stanowi liczba lat współpracy z konkurentami, wyraźnie mniejsza za granicą niż w kraju. Widać zatem, że nieliczne przedsiębiorstwa, które podjęły współpracę z zagranicznymi konkurentami dostrzegły racjonalność takiego partnerstwa relatywnie niedawno (średnia 2,1 lat, odchylenie standardowe 2,7 dla partnerów zagranicznych i odpowiednio: 3,8 lat, przy odchyleniu standardowym 4,0 dla partnerów polskich). Ten zatem przypadek przeczy hipotezie 7.

## Podsumowanie

Jak wskazują liczne przykłady, połączenie zasobów i umiejętności kooperujących ze sobą partnerów może się istotnie przyczynić do wzrostu międzynarodowej konkurencyjności całej grupy. Tymczasem, skłonienie polskich, w szczególności niewielkich przedsiębiorstw, do współpracy nie jest łatwe<sup>62</sup>. Celowi temu ma m.in. służyć projekt realizowany w ramach programu Kapitał Ludzki, finansowany z EFS pt. „Powiązania kooperacyjne polskich przedsiębiorstw”. W jego ramach przedstawiciele przedsiębiorstw, organizacji otoczenia biznesu, pracowników jednostek sfery badawczo-rozwojowej, pracownicy jednostek samorządu terytorialnego uczestniczą w zajęciach na temat celów i możliwości współpracy, a także funkcjonowania klastrów, oraz w wyjazdach studyjnych do wybranych krajów UE. Poszukiwaniu skutecznych sposobów motywowania przedsiębiorstw do wchodzenia w związki kooperacyjne, jak również do dobierania odpowiednich form współpracy, powinny służyć kolejne badania umożliwiające pogłębienie wiedzy na ten temat.

Przedmiotem opisanego powyżej badania były wyłącznie funkcjonujące w Polsce średnie przedsiębiorstwa współpracujące z innymi podmiotami w rozumieniu wspólnego decydowania i działania w celu osiągnięcia korzyści przez każdą ze stron. Próbę stanowiły przedsiębiorstwa w jakiejś formie zaangażowane w działalność na rynkach zagranicznych, a zatem z konieczności zmuszone do korzystania ze wsparcia m.in. partnerów na rynkach obcych.

Celem badania było wykazanie zróżnicowania intensywności współpracy między przedsiębiorstwami wyróżnionymi za pomocą kilku kryteriów, przy czym podstawową miarą tej intensywności była liczba partnerów. Analiza danych wykazała znaczne zróżnicowanie przedsiębiorstw pod względem intensywności współpracy. Najważniejsze aspekty tego zróżnicowania zostały przedstawione poniżej.

- Badane przedsiębiorstwa współpracowały z większą średnio liczbą polskich partnerów niż partnerów zagranicznych.
- Wśród typów partnerów najliczniej reprezentowani byli klienci. Zgodnie z tym, co zadeklarowali uczestniczący w badaniu, średnio na przedsiębiorstwo przypadało ponad 12 polskich partnerów nabywców i niespełna 4 zagranicznych partnerów nabywców. To znacznie więcej niż w przypadku innych partnerów. Wynik ten sugeruje, że w warunkach nasilającej się konkurencji przedsiębiorstwa starają się nawiązać ściśle więzi z klientami, aby lepiej odpowiadać na ich potrzeby i w ten sposób zyskać ich lojalność. Należy rozumieć, że zadeklarowane przypadki to relacje B2B.
- Funkcjonujące w Polsce przedsiębiorstwa sporadycznie współpracują z konkurentami z branży. Większość z nich postrzega konkurenta jako wroga i nie dostrzega korzyści wynikających z takich sojuszy.
- Intensywność współpracy – mierzona liczbą partnerów – różnicują takie cechy, jak:
  - pochodzenie kapitału; przedsiębiorstwa o polskim kapitale mają więcej krajowych współpracowników niż przedsiębiorstwa o mieszanym, a w szczególności zagranicznym kapitale, które nie wchodzi w liczne relacje na polskim rynku i znacznie częściej korzystają z partnerów zagranicznych; przeważający udział przedsiębiorstw o polskim kapitale w próbie wpłynął na wyniki w zakresie średniej liczby partnerów krajowych i zagranicznych, które różniły się znacznie w grupach przedsiębiorstw o różnym pochodzeniu kapitału; na uwagę zasługuje relatywnie duża liczba partnerów nabywców zagranicznych, z którymi współpracują przedsiębiorstwa o kapitale polskim, co sugeruje chęć zyskania lojalności klientów;
  - liczba pracowników; ograniczoność zasobów ludzkich małych przedsiębiorstw skłania do poszukiwania wsparcia u partnerów, szczególnie krajowych; za granicą małe przedsiębiorstwa starają się ściśle współpracować z nabywcami i na tych indywidualnych relacjach opierać swą przewagę konkurencyjną;
  - wiek przedsiębiorstwa; z biegiem lat przybywa współpracowników;
  - liczba lat działalności na rynkach zagranicznych; doświadczenia na rynkach zagranicznych sprzyjają nawiązywaniu relacji z dostawcami, pośrednikami i nabywcami; relacje z konkurentami pozostają sporadyczne;
  - rodzaj aktywności za granicą; największą intensywnością współpracy z wszystkimi typami zarówno polskich, jak i zagranicznych partnerów cechowały się przedsiębiorstwa zajmujące się za granicą innymi formami działalności niż eksport; były to podmioty silnie nastawione na nabywców, nie tylko polskich, ale także zagranicznych; wobec niewielkiej liczby takich przedsiębiorstw w próbie trudno stwierdzić, czy to właśnie podejmowanie bardziej zaawansowanych niż eksport form działalności za granicą skłania do zawierania wielu sojuszy i alianсів z różnymi rodzajami partnerów i do przyjęcia silnej orientacji marketingowej wobec nabywców.

- Nie wykazano znacznych różnic intensywności współpracy badanych przedsiębiorstw z partnerami polskimi i zagranicznymi z punktu widzenia długości relacji (liczby lat współpracy z partnerem o najdłuższym stażu) w odniesieniu do podstawowych kategorii współpracowników, z których korzystają podmioty gospodarcze, tj. dostawców, pośredników i nabywców; wydaje się, że internacjonalizujące się przedsiębiorstwa podejmują równocześnie współpracę z partnerami krajowymi i zagranicznymi w celu realizacji przedsięwzięć o skali międzynarodowej.

Prezentowane badanie pokazuje jedynie wycinek zagadnień związanych z intensywnością współpracy polskich przedsiębiorstw i strukturą ich współpracowników. Nie odpowiada też na pytanie o ekonomiczny sens zwiększania liczby partnerów i kształtowania takiej czy innej struktury sieci kooperantów. Tematyka ta powinna się stać przedmiotem kolejnych badań.

---

## Przypisy

<sup>1</sup> W. Doroszewski (red.), Słownik poprawnej polszczyzny, PWN, Warszawa 1980, s. 266 i 888.

<sup>2</sup> M. Romanowska, M. Trocki, Przedsiębiorstwo partnerskie – w poszukiwaniu równowagi pomiędzy rywalizacją i współdziałaniem, „MBA” 2002, nr 6, s. 46.

<sup>3</sup> M. Urbaniak, Współpraca przedsiębiorstwa z dostawcami w ramach marketingu partnerskiego, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka” 2000, nr 5, s. 102–105.

<sup>4</sup> A. Albani, J.L.G. Dietz, Current trends in modeling inter-organizational cooperation, „Journal of Enterprise Information Management” 2009, Vol. 22, No. 3, s. 277 (na podstawie definicji sformułowanych w: K.A. Bruffee, Cooperation learning versus collaborative learning, „Change” 1995, Vol. 27, s. 12–18).

<sup>5</sup> Ibidem s. 277. Definicje te zostały przez K.A. Bruffee sformułowane na potrzeby rozważań na temat uczenia się przedsiębiorstw od siebie i odpowiednio zmodyfikowane. Jako przykład takiego uczenia się przedsiębiorstw od siebie jednak bez wpływania partnerów wzajemnie na siebie w zakresie formułowania autonomicznych celów autorzy podają kongresy przedsiębiorców i menedżerów służące wymianie doświadczeń.

<sup>6</sup> E.M. Kern, W. Kersten, Framework for internet-supported inter-organizational product development collaboration, „Journal of Enterprise Information Management” 2007, Vol. 20, No. 5, s. 564.

<sup>7</sup> J.C. Anderson, J.A. Narus, A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships, „Journal of Marketing” 1990, No. 54, s. 45.

<sup>8</sup> E. Tuusjarvi, K. Moeller, Multiplicity of norms in inter-company cooperation, „Journal of Business & Industrial Marketing” 2009, Vol. 24, No. 7, s. 520.

<sup>9</sup> R.W. Napier, M.K. Gershenfeld, Groups: Theory and Experience, 5th ed., Houghton Mifflin, Boston 1995 (cyt. za: Ibidem).

<sup>10</sup> E. Tuusjarvi, K. Moeller, Multiplicity of norms ..., op.cit. s. 520.

<sup>11</sup> Autorzy tego podejścia stosują określenie *norms of moderated autonomy*. Ibidem, s. 520.

<sup>12</sup> C. Obadia, Cross-border interfirm cooperation: the influence of the performance context, „International Marketing Review” 2008, Vol. 25, No. 6, s. 634–650.

<sup>13</sup> Ibidem s. 278.

<sup>14</sup> Ibidem s. 278. Autorzy przywołują jako przykłady m.in. następujące prace: R. Gulati, N. Nohria, A. Zaheer, Strategic networks, „Strategic Management Journal” 2000, Vol. 21, s. 203–215; T.W. Malone, R.J. Lautbacher, The dawn of the E-lance economy, „Harvard Business Review”, September/October 1998, s. 145–152; B.J. Pine, B. Victor, A.C. Boynton, Making mass customization work, „Harvard Business Review” 1993, Vol. 36, s. 108–119.

<sup>15</sup> R. Gulati, N. Nohria, A. Zaheer, Strategic networks..., op.cit., s. 203.

<sup>16</sup> J. Parung, U.S. Bititci, A conceptual metric for managing collaborative networks, „Journal of Modeling in Management” 2006, Vol. 1, No 2, s. 116.

<sup>17</sup> R. Gulati, Alliances and networks, „Strategic Management Journal” 1998, Vol. 19, s. 293. W niektórych publikacjach *joint ventures* traktowane są jako forma aliansów strategicznych, por. np.: F.T. Xie, W.J. Johnson, Strategic alliances: incorporating the impact of e-business technological innovations, „Journal of Business & Industrial Marketing” 2004, Vol. 19, No. 3, s. 209.

<sup>18</sup> F.T. Xie, W.J. Johnson (Strategic alliances..., op.cit., s. 209) przedstawiają rodzaje aliansów strategicznych, wymieniając autorów opisujących te formy w różnych publikacjach.

<sup>19</sup> P.R. Varadarajan, S. Jayachanran, Marketing strategy: an assessment of the state of the field and outlook, „Journal of the Academy of Marketing Science” 1999, Vol. 27, No. 2, s. 120–143.

<sup>20</sup> Na podstawie: F.T. Xie, W.J. Johnson, Strategic alliances..., op.cit. Autorzy sklasyfikowali alianse w cztery grupy przy użyciu dwu kryteriów (ponoszenie lub nieponoszenie nakładów inwestycyjnych przez partnera w przedsięwzięcie) i cechy związku (s. 215).

<sup>21</sup> D. Walters, M. Rainbird, Cooperative innovation: a value chain approach, „Journal of Enterprise Information Management” 2007, Vol. 20, No. 5, s. 595–607.

<sup>22</sup> D. Walters i M. Rainbird podają przykład współpracy firmy Dell z poddostawcami jako formy kooperacji w dół łańcucha dostaw i przykład współpracy koncernu Caterpillar z pośrednikami jako formy kooperacji z partnerami usytuowanymi w dół łańcucha dostaw. Ibidem s. 598–599.

<sup>23</sup> E.M. Kern, W. Kersten, Framework for internet-supported..., op.cit., s. 562–563. Autorzy stosują też nazwę *collaborative engineering*.

<sup>24</sup> Ibidem, s. 597.

<sup>25</sup> A. Tidstrom, S. Ahman, The process of ending inter-organizational cooperation, „Journal of Business & Industrial Marketing” 2006, Vol. 21, No. 5, s. 281–290.

<sup>26</sup> Już w 1998 r. T.W. Malone i R.J. Lautbacher wskazywali na dynamiczny rozwój tych form. T.W. Malone, R.J. Lautbacher, The dawn of the E-lance..., op.cit., s. 144–152.

<sup>27</sup> Ibidem, s. 275–297. Na s. 276 autorzy ci powołują się na przykład na następujące prace: M. Osterloh, J. Frost, Process Management as Core Competence, Gabler, Wiesbaden 2003, s. 28–31; C.K. Prahalad, H. Gary, The core competence of the corporation, „Harvard Business Review” 1990, Vol. 68, s. 79–91; T.W. Malone, R.J. Lautbacher, The dawn of the E-lance..., op.cit., s. 145–152.

<sup>28</sup> C.J. Jarillo, On strategic networks, „Strategic Management Journal” 1988, Vol. 9, s. 31–41 (cyt. za: Ibidem, s. 276).

<sup>29</sup> M. Lau, K. Ka-leung Moon, Adoption of strategic networks: evidence from the Hongkong clothing industry, „Journal of Business & Industrial Marketing” 2008, No. 23/5, s. 343–344.

<sup>30</sup> P. Roy, Business networks for SMSs: powerful synergy for growth in the emerging global market lace, referat na Conference on Globalization and Emerging Business: Strategies for the Twenty-First Century, McGill University, Montreal 1998 (cyt. za: E. Tuusjarvi, K. Moeller, Multiplicity of norms..., op.cit., s. 519).

<sup>31</sup> R.S. Achrol, Ph. Kotler, Marketing in the network economy, „Journal of Marketing” 1999, Vol. 63, s. 146–163.

<sup>32</sup> M.J. Robson, D. Skarmeas, S. Spyropoulou, Behavioral attributes and performance in international strategic alliances. Review and future directions, „International Marketing Review” 2006, Vol. 23, No. 6, s. 585.

<sup>33</sup> J. Cygler, Kooperencja – nowy typ relacji między konkurentami, „Organizacja i Kierowanie” 2007, nr 2, s. 61–76.

<sup>34</sup> G. Hamel, Y.L. Doz, C.K. Prahalad, Collaborate with your competitors – and win, „Harvard Business Review”, January–February 1989, s. 133–139.

<sup>35</sup> V. Vanyushyn, M. Holmlund, S. Kock, Cooperation with competitors and internationalization: evidence from the West Coast Finland, „Journal of Euromarketing” 2009, Vol. 18, No. 2, s. 89–101.

<sup>36</sup> A. Parkhe, Interfirm diversity, organizational learning, and longevity in global strategic alliances, „Journal of International Business Studies” 1999, No. 22, s. 581.

<sup>37</sup> Na ten temat patrz: R. Mehta, P. Polska, J. Mazur, F. Xiuxheng, A.J. Dubinsky, Strategic alliances in international distribution channels, „Journal of Business Research” 2006, Vol. 59, No. 10–11, s. 1094–1104.

<sup>38</sup> K.W. Glaister, P.J. Buckley, Strategic motives for international alliance formation, „Journal of Management Studies” 1996, Vol. 33, No. 3, s. 301–332.

<sup>39</sup> P.R. Varadarajan, M.H. Cunningham, Strategic alliances: a synthesis of conceptual foundations, „Journal of the Academy of Marketing Science” 1995, Vol. 23, No. 4, s. 282–296 (cyt. za: F.T. Xie, W.J. Johnson, Strategic alliances..., op.cit. s. 211).

<sup>40</sup> E.M. Kern, W. Kersten, Framework for internet-supported..., op.cit., s. 564.

<sup>41</sup> Ibidem, s. 212.

<sup>42</sup> B. Kogut, Joint Ventures theoretical and empirical perspectives, „Strategic Management Journal” 1988, Vol. 9, No. 4, s. 319–332.

<sup>43</sup> Ujęcie to eliminuje z pola widzenia strategiczne korzyści ze współpracy, które nie przekładają się bezpośrednio na koszty transakcyjne. Por. C. Camison, A. Villar, Capabilities and propensity for cooperative internationalization, „International Marketing Review” 2009, Vol. 26, No 2, s. 126.

<sup>44</sup> Ibidem, s. 124–150.

<sup>45</sup> Np. nie wszystkie marki i ich wizerunki mogą być skutecznie przenoszone z jednych rynków na drugie.

<sup>46</sup> Ibidem, s. 126–128.

<sup>47</sup> Ibidem, s. 140, 141.

<sup>48</sup> W. Popławski, A. Sudolska, M. Zastempowski, Współpraca przedsiębiorstw w Polsce w procesie budowania ich potencjału innowacyjnego, TNOiK, Toruń 2008.

<sup>49</sup> A. Żołnierski, Potencjał innowacyjny polskich małych i średniej wielkości przedsiębiorstw, PARP, Warszawa 2005.

<sup>50</sup> Górnictwo, wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz, wodę, budownictwo, handel hurtowy i detaliczny, naprawa pojazdów samochodowych, motocykli oraz artykułów użytku osobistego i domowego, hotele i restauracje, transport, gospodarka magazynowa i łączność, pośrednictwo finansowe, obsługa nieruchomości, wynajem i usługi związane z prowadzeniem działalności gospodarczej, administracja publiczna i obrona narodowa, obowiązkowe ubezpieczenia społeczne i powszechne ubezpieczenia zdrowotne, edukacja, ochrona zdrowia i pomoc społeczna.

<sup>51</sup> Ibidem, s. 38.

<sup>52</sup> M. Strzyżewska, Współpraca konkurentów w grupie polskich małych i średnich przedsiębiorstw, „Problemy Zarządzania” 2008, nr 2, s. 71–87.

<sup>53</sup> A. Suchodolska, Rola innowacji w kooperacji przedsiębiorstw, [w:] Wspólna Europa, Partnerstwo przedsiębiorstw jako czynnik ograniczania ryzyka działalności gospodarczej, red. H. Brdulak, E. Dulnic, T. Gołębiowski, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2009, s. 494.

<sup>54</sup> A. Żoźnierski, op.cit., s. 39.

<sup>55</sup> B. Stępień, Międzynarodowa kooperacja przemysłowa w ocenie polskich przedsiębiorstw – wyniki badań, [w:] Wspólna Europa..., op.cit., s. 467–479.

<sup>56</sup> M. Strzyżewska, Ryzyko i niepewność a współpraca między polskimi MSP, [w:] Wspólna Europa..., op.cit, s. 481–490.

<sup>57</sup> Współpraca między przedsiębiorstwami w procesach ich umiędzynarodowienia. Analiza polskich średnich przedsiębiorstw, badanie statutowe Kolegium Gospodarki Światowej SGH 2010, M. Strzyżewska-Kamińska (kier.), J. Mazur, maszynopis.

<sup>58</sup> Suma wynosi 203 a nie 205, ponieważ 2 przedsiębiorstwa nie podały liczby zatrudnionych.

<sup>59</sup> Przeprowadzeniem wywiadów zajęła się wyspecjalizowana w pozyskiwaniu danych tą metodą firma INDICATOR.

<sup>60</sup> Kwestionariusz opracowała M. Strzyżewska.

<sup>61</sup> Podobna konkluzja nasuwa się, kiedy analizuje się (nieprzedstawione w tym opracowaniu) dane dotyczące liczby lat współpracy z zagranicznymi dostawcami i pośrednikami podejmowanej przez przedsiębiorstwa funkcjonujące do 5 lat. Sugerują one, że właśnie podjęcie tej współpracy umożliwiło uruchomienie działalności przedsiębiorstwa i na niej opiera się jego dalsze funkcjonowanie.

<sup>62</sup> [http://powiazaniakooperacyjne.pl/pl/321/adresaci\\_projektu,01.07.2011](http://powiazaniakooperacyjne.pl/pl/321/adresaci_projektu,01.07.2011).

## Bibliografia

- Achrol R.S., Kotler Ph., Marketing in the network economy, „Journal of Marketing” 1999, Vol. 63
- Albani A., Dietz J.L.G., Current trends in modeling inter-organizational cooperation, „Journal of Enterprise Information Management” 2009, Vol. 22, No. 3
- Anderson J.C., Narus J.A., A model of distributor firm and manufacturer firm working in partnerships, „Journal of Marketing” 1990, No. 54
- Bruffee K.A., Cooperation learning versus collaborative learning, „Change” 1995, Vol. 27
- Camison C., Villar A., Capabilities and propensity for cooperative internationalization, „International Marketing Review” 2009, Vol. 26, No. 2
- Cygler J., Kooperencja – nowy typ relacji między konkurentami, „Organizacja i Kierowanie” 2007, nr 2
- Glaister K.W., Buckley P.J., Strategic motives for international alliance formation, „Journal of Management Studies” 1996, Vol. 33, No. 3
- Gulati R., Alliances and networks, „Strategic Management Journal” 1998, Vol. 19
- Gulati R., Nohria N., Akbar Zaheer A., Strategic Networks, „Strategic Management Journal” 2000, Vol. 21, No. 3, Special Issue: Strategic Networks
- Hamel G., Doz Y.L., Prahalad C.K., Collaborate with your competitors – and win, „Harvard Business Review”, January–February 1989
- Jarillo C.J., On strategic networks, „Strategic Management Journal” 1988, Vol. 9
- Kern E.M., Kersten W., Framework for internet-supported inter-organizational product development collaboration, „Journal of Enterprise Information Management” 2007, Vol. 20, No. 5
- Kogut B., Joint Ventures theoretical and empirical perspectives, „Strategic Management Journal” 1998, Vol. 9 No. 4



- Lau M., Ka-leung Moon K., Adoption of strategic networks: evidence from the Hongkong clothing industry, „Journal of Business & Industrial Marketing” 2008, Vol. 23, No. 25
- Malone T.W., Lautbacher R.J., The dawn of the E-lance economy, „Harvard Business Review”, September-October 1998
- Mehta R., Polska P., Mazur J., Xiuxheng F., Dubinsky A.J., Strategic alliances in international distribution channels, „Journal of Business Research” 2006, Vol. 59, No. 10–11
- Napier R.W., Gershenfeld M.K., Groups: Theory and Experience, Houghton Mifflin, Boston 1995
- Obadia C., Cross-border interfirm cooperation: the influence of the performance context, „International Marketing Review” 2008, Vol. 25, No. 6
- Osterloh M., Frost J., Process Management as Core Competence, Gabler, Wiesbaden 2003
- Parkhe A., Interfirm diversity, organizational learning, and longevity in global strategic alliances, „Journal of International Business studies” 1999, No. 22
- Pine B.J., Victor B., Boynton A.C., Making mass customization work, „Harvard Business Review” 1993, Vol. 36
- Parung J., Bititci U.S., A conceptual metric for managing collaborative networks, „Journal of Modeling in Management” 2006, Vol. 1, No. 2
- Popławski W., Sudolska A., Zastempowski M., Współpraca przedsiębiorstw w Polsce w procesie budowania ich potencjału innowacyjnego, TNOiK, Toruń 2008
- Prahalad C.K., Gary H., The core competence of the corporation, „Harvard Business Review” 1990, Vol. 68
- Robson M.J., Skarmeas D., Spyropoulou S., Behavioral attributes and performance in international strategic alliances. Review and future directions, „International Marketing Review” 2006, Vol. 23, No. 6
- Romanowska M., Trocki M., Przedsiębiorstwo partnerskie – w poszukiwaniu równowagi pomiędzy rywalizacją i współdziałaniem, „MBA” 2002, nr 6
- Roy P., Business networks for SMSs: powerful synergy for growth in the emerging global market place, referat na: Conference on Globalization and Emerging Business: Strategies for the Twenty-First Century, McGill University, Montreal 1998
- Stępień B., Międzynarodowa kooperacja przemysłowa w ocenie polskich przedsiębiorstw – Wyniki badań, [w:] Wspólna Europa. Partnerstwo przedsiębiorstw jako czynnik ograniczania ryzyka działalności gospodarczej, red. H. Brdulak, E. Duliniec, T. Gołębiowski, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2009
- Strzyżewska M., Współpraca konkurentów w grupie polskich małych i średnich przedsiębiorstw, „Problemy Zarządzania” 2008, nr 2 (20)
- Strzyżewska M., Ryzyko i niepewność a współpraca między polskimi MSP, [w:] Wspólna Europa. Partnerstwo przedsiębiorstw jako czynnik ograniczania ryzyka działalności gospodarczej, red. H. Brdulak, E. Duliniec, T. Gołębiowski, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2009
- Strzyżewska-Kamińska M., Mazur J., Współpraca między przedsiębiorstwami w procesach ich umiędzynarodowienia. Analiza polskich średnich przedsiębiorstw, badanie statutowe Kolegium Gospodarki Światowej SGH 2010, maszynopis.
- Suchodolska A., Rola innowacji w kooperacji przedsiębiorstw, [w:] Wspólna Europa. Partnerstwo przedsiębiorstw jako czynnik ograniczania ryzyka działalności gospodarczej, red. H. Brdulak, E. Duliniec, T. Gołębiowski, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2009
- Tidstrom A., Ahman S., The process of ending inter-organizational cooperation, „Journal of Business & Industrial Marketing” 2006, Vol. 21, No. 5
- Tuusjarvi E., Moeller K., Multiplicity of norms in inter-company cooperation, „Journal of Business & Industrial Marketing” 2009, Vol. 24, No. 7
- Urbaniak M., Współpraca przedsiębiorstwa z dostawcami w ramach marketingu partnerskiego, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka” 2000, nr 5

Vanyushyn V., Holmlund M., Kock S., Cooperation with competitors and internationalization: evidence from the West Coast Finland, „Journal of Euromarketing” 2009, Vol. 18, No. 2

Varadarajan P.R., Cunningham M.H., Strategic alliances: a synthesis of conceptual foundations, „Journal of the Academy of Marketing Science” 1995, Vol. 23, No. 4

Varadarajan P.R., Jayachanran S., Marketing strategy: an assessment of the state of the field and outlook, „Journal of the Academy of Marketing Science” 1999, Vol. 27, No. 2

Walters D., Rainbird M., Cooperative innovation: a value chain approach, „Journal of Enterprise Information Management” 2007, Vol. 20, No. 5

Xie F.T., Johnson W.J., Strategic alliances: incorporating the impact of e-business technological innovations, „Journal of Business & Industrial Marketing” 2004, Vol. 19, No. 3

Żołnierski A., Potencjał innowacyjny polskich małych i średniej wielkości przedsiębiorstw, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2005

## **Intercompany cooperation in theory and in the Polish practice**

### **Summary**

Intercompany cooperation was one of the major issues discussed in the international publications during the last 15 years. The Authors concentrated mostly on strategic alliances of all kinds, virtual and other networks, cooperative innovations, value chain collaboration. More recently such problems as competition and cooperation with numerous customers (crowdsourcing) have started to be of interest. The discussion is however sometimes on a general level lacking the empirical findings. The paper analyses the relevant literature on the subject published both, internationally and in Poland.

The majority of publications by Polish authors suggest that Polish companies are generally reluctant to work in partnerships. This is probably true; however, there are needed more empirical verifications of the situation in this respect, as there may be differences between the companies as to their willingness to cooperate and actual collaboration engagement. The article problem area is connected with the possible differences in cooperation intensiveness among medium-sized companies in Poland. All of 205 researched companies were involved in some kind of international operations. The intensiveness of cooperation was operationalised by calculating the average number of Polish and foreign partners and the length of cooperative relations for the segments of researched companies. The segments were identified on the basis of such criteria as: capital source, number of employees, company's age, length of engagement in international operations, form of this engagement. Six hypotheses were formulated and tested.