

Aleksandra Kolemba

Znaczenie relacji z otoczeniem dla małych i średnich przedsiębiorstw

Ekonomiczne Problemy Usług nr 34, 630-637

2009

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, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

ALEKSANDRA KOLEMBA

Uniwersytet Mikołaja Kopernika

ZNACZENIE RELACJI Z OTOCZENIEM DLA MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW

Rola mikro i małych przedsiębiorstw w gospodarce – kierunki rozwoju

W Polsce mikro i średnie przedsiębiorstwa stanowią prawie 99% wszystkich przedsiębiorstw, tak więc ten wynik (tworząc prawie połowę PKB i zatrudniają blisko 70% pracujących) stanowi tak naprawdę możliwość zmniejszenia bezrobocia, zwiększenie eksportu i daje ogromne możliwości konkurencyjności na obszarze Unii Europejskiej, a patrząc globalnie – także na rynkach światowych¹. Podejście do znaczenia małych i średnich przedsiębiorstw na przestrzeni ostatniego wieku zmieniło się radykalnie. Do początku lat 70. XX wieku uważano, że małe i średnie przedsiębiorstwa nie odgrywały większej roli. Ponadto istniało przekonanie, że będą one coraz słabiej oddziaływały na gospodarkę. Taki pogląd zmienił się wraz z ich dynamicznym rozwojem. Dostrzeżono, że przedsiębiorstwa te charakteryzują się elastycznością i stosunkowo łatwo oraz szybko dostosowują się do zmieniających się warunków otoczenia. W znacznej mierze na rozwój małych i średnich przedsiębiorstw, miało wpływ wyhamowanie roli państwa w gospodarce. Został zniesiony monopol własności państwowej, likwidując tym samym uprzywilejowaną pozycję dużych firm (postsojalistycznych). Czynnikiem, który miał wpływ na rozwój tych przedsiębiorstw, był także niezaspokojony popyt wewnętrzny, a także nieliczna liczba tych przedsiębiorstw, a co za tym idzie stosunkowo mała konkurencja. Początek lat 90. nie sprzyjał inwestowaniu kapitału zagranicznego (Polska była wówczas postrzegana na świecie jako kraj mało stabilny). Intensyfikacja wzrostu liczby małych i średnich przedsiębiorstw była także możliwa dzięki wymianie handlowej z rynkiem wschodnim². Dynamiczny rozwój mikro, małych i średnich

¹ M. Matejuk, *Bariery rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw (na przykładzie aglomeracji łódzkiej)*, [w:] *Przedsiębiorczość: szansą na sukces rządu, gospodarki, przedsiębiorstw, społeczeństwa*, K. Piecha, M. Kulikowski (red), IW, Warszawa 2003.

² M. Dąbrowski, *Reforma, rynek, samorząd*, PWE, Warszawa 1990.

przedsiębiorstw można rozpatrywać jako etapy, które bezpośrednio miały wpływ na rozwój gospodarki³:

1. **1989–1993.** To szczególnie trudny okres dla Polski jako całego kraju – a więc także dla jej podmiotów. Niedostateczny dostęp do kapitału ograniczał działalność nowo powstałych przedsiębiorstw jak i tych, co już miały „pewną” pozycję na rynku. Wprowadzenie reguł „wolnego rynku” było czymś nowym, nieznanym, czymś co dla wielu wydawało się „nie do przeskoczenia”. To okres w którym dominowała niepewność polityczna, prawna, społeczna i gospodarcza – nie mobilizowały one przedsiębiorców do rozwoju. Było to wyzwanie, które zaowocowało w kolejnych latach intensywnym wzrostem wskazanych przedsiębiorstw. Od tego czasu małe i średnie przedsiębiorstwa zaczęły stanowić fundament dla gospodarki.
2. **1994–1998.** W tych latach zauważalny był dynamiczny wzrost liczby mikro, małych i średnich przedsiębiorstw – do tego stopnia, że zaczęły one stanowić ponad 99% wszystkich przedsiębiorstw. Powstawały nowe branże i nastąpiło różnicowanie wewnętrzne małych i średnich przedsiębiorstw.
3. **1998–2000.** W tym okresie widoczny był wzrost konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw. Zauważalny był wzrost liczby wskazanych podmiotów, co pozytywnie odbiło się na wzroście gospodarczym. Zwiększał się popyt krajowy, co z kolei było konsekwencją ekspansywnej polityki kredytowej banków i większą siłą nabywczą pieniądza – co również zwiększało atrakcyjność do rozwoju tego sektora przedsiębiorstw.
4. **2000–2004.** Małe i średnie przedsiębiorstwa zaczęły dostosowywać się do wymogów przyszłej akcesji do UE. Rok 2000 był odzwierciedleniem zmian, które zaszły w latach 1998 i 1999. W 2000 roku odnotowano zmniejszenie nakładów inwestycyjnych co było spowodowane spadkiem popytu na wyroby – co było z kolei skutkiem mniejszego eksportu do krajów wschodnich (nałożenie cła „zaporowego” w 1998 roku przez Rosję). Miało to jednak dobrą stronę, gdyż przedsiębiorstwa zintensyfikowały działalność innowacyjną. Dokonując niewielkich poprawek, wprowadzały na rynek nowe wyroby. Rok 2004, to czas „wejścia” Polski do Unii Europejskiej. W latach poprzedzających ten fakt, wiele przedsiębiorstw musiało dostosować się do „wymogów” stawianych przez UE, jednocześnie mogły one korzystać z różnego rodzaju projektów wspomagających działalność innowacyjną, co miało z kolei swoje odzwierciedlenie w 2004 roku.
5. **2004–2006.** To niejako okres stagnacji – dynamika wzrostu MSP w tym okresie była zdecydowanie mniejsza niż w latach początkowych. Okres po akcesji Polski do UE, otworzył granice dla małych i średnich przedsiębiorstw, a tym samym po-

³ A. Kolemba, *Relacje biznesowe małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] *Institutionalne i rynkowe uwarunkowania rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, E. Michalski, S. Piocha (red), PTE, Koszalin 2008.

większył ich horyzonty rozwojowe, co skutkowało szansą na zwiększenie ich konkurencyjności. W tym czasie przedsiębiorstwa ukierunkowane były na współpracę z otoczeniem i umacniały dotychczasowe więzi (może o tym fakcie świadczyć zmieniająca się w niewielkim stopniu liczba przedsiębiorstw).

Funkcjonowanie małych i średnich przedsiębiorstw oparte jest na współpracy z innymi podmiotami. To zasada, która obowiązuje wszystkie podmioty na arenie rynkowej, bez względu na rodzaj prowadzonej działalności i wielkość podmiotu. Dla małych i średnich przedsiębiorstw ważny jest praktycznie każdy podmiot otoczenia, bowiem wszelkie więzi mają swoje uzasadnienie. Działając na rynku, funkcjonowanie przedsiębiorstw uzależnione jest od decyzji innych podmiotów. Decyzja ta jest pochodną wiedzy, która stanowi specyficzny zasób, który determinuje zdolność rozwojową organizacji⁴. Mimo czynników przemawiających na korzyść małych i średnich przedsiębiorstw (a więc m.in.: elastyczność w dopasowaniu do zmieniających się warunków, podejmowaniu ryzyka⁵) muszą one ciągle ewoluować. Szczególne znaczenie dla sprawnego funkcjonowania ma otoczenie przedsiębiorstw, na które składają się m.in.: klienci, kontrahenci, konkurenci, kooperanci, klimat polityczno-prawny, pomoc techniczna, technologiczna, agencje rządowe, instytucje finansowe czy instytucje naukowe. Każdy z tych podmiotów jest ważny ze względu na skalę i zakres oddziaływania na przedsiębiorstwo.

Przedsiębiorstwa, działając w turbulentnym otoczeniu reagują na pojawiające się zagrożenie⁶. Otoczenie determinuje wszelkie decyzje podejmowane przez przedsiębiorstwa. To otoczenie – a właściwie zdolność do spełnienia jego wymogów – wpływa na konkurencyjność przedsiębiorstw, działających na rynku. Do czynników, które wpływają na poziom PKB zalicza się: strukturę własnościową, strukturę sektorową, zdolność do inwestowania, wielkość zatrudnienia czy umiejętność „bycia” innowacyjnym (a więc umiejętności twórczych i zdolności wykorzystywania nowych koncepcji, pomysłów, wynalazków).

Relacje przedsiębiorstw z otoczeniem

Obecnie wskazuje się na ważność relacji, jakie nawiązuje się na rynku, prezentując atrybuty wynikające z tego zaangażowania (np. zdobycie przewagi konkurencyjnej, dostęp do wielu rynków, modernizacja techniki, technologii itp.). Dla wielu podmiotów, funkcjonujących na rynku, ogromne znaczenie mają relacje z klientami, które ukierunkowują swe działania w ich stronę. Spełnienie oczekiwań wobec stron zainteresowanych ofertą wymaga wielu charakterystycznych zabiegów. Jednak, by móc cokolwiek stwierdzić na temat relacji, należy zinterpretować pojęcie relacji. W literaturze nie istnieje jednoznacznie przyjęta de-

⁴ N. Witulska, *Zarządzanie wiedzą w aspekcie osiągnięcia przewagi konkurencyjnej*, [w:] *Przemiany i perspektywy polskich przedsiębiorstw w dobie integracji z Unią Europejską*, K. Piecha, G. Szczodrowski (red.), IW, Warszawa 2003.

⁵ J. Targalski, *Przedsiębiorczość i zarządzanie*, C.H. Beck, Warszawa 2003.

⁶ A.K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności*, PWN, Warszawa 2004.

finicja relacji. Wynika to z faktu, że relacje są zasobem dotyczącym zachowań, a tych może być tyle, ile jest ludzi na ziemi. To, że muszą być zawarte między przynajmniej dwoma podmiotami nie oznacza, że te same uwarunkowania interakcji muszą lub powinny warunkować relacje. Nie istnieje bowiem coś takiego jak „standardowe” relacje. Każda relacja jest unikalna pod kątem jej dynamiki, rozwoju, realizacji czy satysfakcji z realizacji. Relacje są specyficznym zasobem, który przedsiębiorstwa nawiązują w oparciu o posiadaną wiedzę. W pracy zbiorowej pod red. D Ford’a, L. Gadde, H. Hakansson’a, I. Snehoty, definiuje się relacje jako „związek interakcji i dwustronnie dopasowane zachowania w czasie pomiędzy przedsiębiorstwem a klientem, dostawcą lub inną organizacją. Czas jest tą zmienną, która wpływa na przyszłe znaczenie relacji (...) Wymiar czasu trwania relacji wymaga od menedżerów dokonywania ciągłych, aczkolwiek nie dających się zauważyć (drugiej stronie) zmian podczas procesu zakupu czy sprzedaży w kierunku rozwijania relacji w czasie i dokonywania ich ulepszeń, gdy tego wymagają”⁷. Relacje to zasób, którym przedsiębiorstwa tak „szarżują”, by wykorzystać je na zaspokojenie obopólnych potrzeb – otoczenia i własnego – w określonym miejscu i z góry ustalonym czasie. Oczywiście, relacje z założenia powinny być zawierane na długi czas, co wiąże się z wielokrotnością ich zawierania z określonym podmiotem. Jednak jak to zazwyczaj bywa – zdarzają się wyjątki od reguły – i relacje też pod tym względem się nie wyróżniają⁸. Dokonanie klasyfikacji relacji czy ich systematyzacji też nie jest prostym działaniem, bowiem można brać wiele czynników pod uwagę. Uwzględniając podmiot, formalność czy charakter współpracy można relacje sklasyfikować następująco⁹:

- a) ze względu na podmiot współpracy: z klientami, z konkurentami, z kooperantami, z dostawcami, z agencjami rządowymi, z instytucjami finansowymi, z mediami, z jednostkami naukowymi;
- b) ze względu na stopień formalizacji: formalne (np. zawierane w postaci umów itp.), nieformalne (np. wymiana informacji na akcjach dobroczynnych itp.);
- c) ze względu na charakter współpracy z podmiotami: pasywny, co najmniej jeden podmiot otoczenia dąży do nawiązania współpracy z przedsiębiorstwem, aktywny, to przedsiębiorstwa dążą do kreowania relacji z otoczeniem;
- d) w zależności od kontekstu ich zawierania: rutynowe – mające na celu zapewnić utrzymanie ekskluzywności, indywidualności, atrakcyjności oferty przedsiębiorstwa; dostosowawcze – relacje nawiązuje się przez przedsiębiorstwa w celu obniżenia kosztów, by

⁷ *Managing Business Relationships*, D. Ford, L. Gadde, H. Hakansson, I. Snehot (red), Wiley & Sons, England 2003.

⁸ Np. są kreowane przez przedsiębiorstwo, które natychmiast potrzebuje nawiązania współpracy z instytucją finansową w celu bieżącej naprawy stanu rzeczy – chcąc nie chcąc musi zawiązać się relacja z tą jednostką i obie strony muszą się dogadać do warunków realizacji relacji – przedsiębiorstwo otrzymuje nakłady finansowe w celu zrealizowania określonego zamierzenia. Oczywiście zaczyna istnieć zobowiązanie, które należy w określonym czasie uregulować, ale może to być tylko jednorazowa transakcja.

⁹ Klasyfikacja relacji została dokonana przez autorkę referatu.

utrzymać się na rynku lub wyjść z kłopotów finansowych; okazyjne – nawiązywanie przez przedsiębiorstwa o ugruntowanej, stabilnej pozycji w celu utrzymania przewagi konkurencyjnej na rynku, tworząc formalne i nieformalne powiązania.

Nie może być tak, że nawiązując współpracę, tylko jedna ze stron będzie nią zainteresowana, nie może opierać na jednym kierunku współpracy. Oznacza to, że w nawiązywaniu kontaktów musi istnieć sprzężenie zwrotne – obie strony uzyskują określone korzyści. Ponadto można stwierdzić, że strony zainteresowane ofertą będą starały na wzajem stać się kluczowymi partnerami, a więc siebie satysfakcjonować.

Relacje są szczególnym zasobem niematerialnym, który poprzez realizację wyzwala potencjał umiejętności i możliwości połączonych stron. Długotrwałe ich funkcjonowanie wiąże się z korzyściami. Dla obu grup są to¹⁰: oszczędność czasu, zmniejszenie ryzyka, mobilny przepływ informacji, wzajemne zrozumienie się.

Przedsiębiorstwa innowacyjne, starające się zaspokoić potrzeby wynikające ze współpracy z otoczeniem, powinny uwzględnić w swoim działaniu następujące zasady¹¹: ukierunkowanie na zaspokajanie potrzeb klientów winno dotyczyć wszystkich działów mających wpływ na tworzenie wartości w przedsiębiorstwie, zaspokajanie potrzeb otoczenia wiąże się ze spełnianiem oczekiwań pracowników, którzy angażują się w ten element realizacji celów przedsiębiorstwa, zaspokajanie potrzeb indywidualnych klientów jest procesem długookresowym, ciągłym i oznacza przyjęcie punktu widzenia przede wszystkim klienta.

Relacje nabrały znaczenia w Polsce w latach 90. XX wieku – wtedy, kiedy dość często przedsiębiorstwa nawiązywały różnego rodzaju aliance. Przeszła się liczyć czysta *de facto* konkurencja, a znaczenia nabrała współpraca, która dawała wspólne korzyści. Według J.H. Dunina, aliance, to umowy, których głównym przedmiotem jest zrozumienie, zaufanie i wyrozumiałość. Decyzje podejmowane są na zasadzie obopólnych porozumień, kompromisów. Nie jest to działanie podjęte *ad hoc*, tylko oparte na doświadczeniu wynikającym z procesu uczenia się. W literaturze wskazują się na wiedzę jako główny element, który stanowi „napęd” wzrostu gospodarczego¹². Wiedza musi być praktycznie wykorzystywana przez każdy podmiot funkcjonującego przedsiębiorstwa.

Relacje stają się rozwojowym elementem funkcjonowania przedsiębiorstw. Proces wymiany na rynku coraz częściej oparty jest na nawiązywaniu długotrwałych (wielokrotnych) relacji organizacji z otoczeniem.

¹⁰ *Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem. Uwarunkowania europejskie*, M. Strużycki (red), Difin, Warszawa 2002.

¹¹ J. Penc, *Sztuka skutecznego zarządzania*, OE, Kraków 2005.

¹² Zob. np.: R.R. Nelson, S.G. Winter, *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Harvard University Press, Cambridge 1982; G.M. Grossman, E. Helpman, *Innovation and Growth in the Global Economy*, MIT Press, Cambridge 1991; P. Romer, *Endogenous Technological Change*, „Journal of Political Economy” 1990, nr 98, vol. 5, i in.

Innowacje w przedsiębiorstwach jako rezultat współpracy i aktywności innowacyjnej z otoczeniem

Podstawą funkcjonowania podmiotów w gospodarce rynkowej jest ich zdolność do kreowania warunków sprzyjających aktywizacji przedsiębiorstw. Zdolność nauki jest jednym z głównych zasobów przedsiębiorstw, która ułatwia kreowanie innowacji. Wszelkie typy innowacji, a więc – procesowe, produktowe, organizacyjne, są wynikiem zasobów, które wykreowano podczas procesu uczenia się przedsiębiorstw. Proces uczenia się organizacji prowadzi zarówno przez jej wewnętrzną jak i zewnętrzną działalność. Jest on oparty na kompleksowym przygotowaniu współpracy i aktywności innowacyjnej. Innowacje wykorzystywane przez małe czy średnie przedsiębiorstwa są wynikiem uczenia się przedsiębiorstw – oparte na dostrzeżeniu różnic w zdarzających się sytuacjach. P. Drucker zauważył, że wiedza to element, który obecnie jest kluczowym zasobem i który determinuje nie tylko pracę, ale także uzyskanie nowych wiadomości, informacji. Wiedza jest niezbędna do tworzenia infrastruktury, a więc także innowacji i do jej sprawnego wykorzystania¹³. Uczenie się przedsiębiorstw obejmuje¹⁴: naukę przez działanie, naukę przez wykorzystanie zasobów, naukę przez zachodzące interakcje.

Logiczne jest stwierdzenie, że proces nawiązywania relacji przez małe czy średnie przedsiębiorstwa nie przebiega w ten sam sposób, co w dużych przedsiębiorstwach, bowiem te z założenia stosują nieskomplikowaną technologię produkcyjną, ale wiąże się to z pracochłonnością; mogą pozwolić sobie na wyroby niższej jakości, a więc obniżają koszty i sprzedają po niższych cenach (często z przedłużonym okresem płatności); stanowią ogniwo z dużymi przedsiębiorstwami – nawiązując z nimi relacje, tworzą trwałe związki – wymieniając na zasadzie kupna-sprzedaży produkty/usługi lub też dokonując określonych modyfikacji (wykończenie, uzupełnianie); działają na tych rynkach, które dla innych podmiotów wydają się być nieatrakcyjne, co powoduje, że rozwijają się nowe dziedziny, branże czy gałęzie.

O innowacyjności decyduje wiele czynników – finansowe, poprzez technologiczne czy kulturowe. Warto jednak skupić uwagę na „wydarciu” z posiadanej wiedzy o otoczeniu i jej potrzebach tej, która jest najbardziej istotna dla przedsiębiorstwa i jednocześnie niezbędna do tworzenia innowacji. Podstawowym punktem działalności każdego podmiotu na arenie rynkowej jest właściwe prowadzenie polityki finansowej i pozyskiwanie funduszy z odpowiednich źródeł ich finansowania na potrzeby inwestycyjne. Finansowanie jest tym działaniem, które wpływa na funkcjonowanie wszystkich obszarów przedsiębiorstw. Istnieją wewnętrzne i zewnętrzne źródła finansowania inwestycji. Głównie przedsiębiorcy korzystają z kapitału własnego, a więc z tzw. źródeł własnych (wewnętrznych). Ze względu na istniejące bariery w dostępie do źródeł zewnętrznych (obcych) są one wykorzystywane

¹³ P. Drucker, *Spoleczeństwo prokapitalistyczne*, PWN, Warszawa 1999.

¹⁴ G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, OE, Kraków 2002.

w mniejszym stopniu. Dostęp do tych źródeł niejednokrotnie decyduje o przetrwaniu, ale także o przyszłej pozycji konkurencyjnej na rynku. Pozyskiwanie kapitału na działalność innowacyjną przedsiębiorstwa wiąże się nieodzownie z nawiązywaniem relacji z instytucjami umożliwiającymi uzyskanie kapitału. Oczywiście jest, że o potrzebach finansowych decyduje aktywność jak i popyt na oferty przedsiębiorstw. Decyzja o wyborze źródeł, umożliwiających zwiększenie zasobów finansowych winna być poprzedzona szczegółową analizą, w której bierze się pod uwagę wszystkie mocne i słabe strony (a więc nie tylko korzyści, ale także ryzyko, koszty, czas pozyskania kapitału).

Podsumowanie

Nawiązanie relacji to proces ciągły – zdobyta relacja i wynikające z niej korzyści zobowiązują przedsiębiorstwo do ciągłego wzmocnienia i utrzymywania więzi. Relacje stanowią kluczowe ogniwo, to od ich stanu zależeć będzie istnienie i rozwój przedsiębiorstw na rynku. Dlatego też niezbędna jest klasyfikacja relacji dokonywana przez każde przedsiębiorstwo i jasne określenie ich ważności. Faktem jest, że klienci są podstawowym podmiotem na rynku, bo to oni wyznaczają trendy, a przedsiębiorstwo powinno wychodzić naprzeciw oczekiwaniom otoczenia, a nawet być tuż przed nimi.

Tylko przedsiębiorstwa z perspektywą, kreatywnością mają szansę zdobyć i utrzymać te relacje, które będą dla nich wyznacznikiem przewagi konkurencyjnej a także innowacyjności. Jeżeli małe i średnie przedsiębiorstwa nie będą się rozwijały, to ograniczona zostanie także Polska gospodarka.

W relacjach przedsiębiorstwa z otoczeniem jest jak w małżeństwie. Zanim obie strony zdecydują się na wspólne życie i zawarcie umowy – aktem małżeńskim – przechodzą tzw. okres narzeczeństwa – w którym poznają swoje potrzeby, zachowania, postawy, cechy charakteru, wady, zalety, itp. Po tym czasie para decyduje się na wspólne bycie i stworzenie długookresowego (z założenia) związku opartego na partnerstwie, szacunku, zaufaniu, lojalności itp., lub rozstaje się, uznając, że wspólne trwanie nie ma sensu. Przedsiębiorstwa nawiązując współpracę z (wybranymi) podmiotami otoczenia, powinny opierać się na tych samych zasadach, a więc szczegółowo poznać drugą stronę i podjąć decyzję o dalszej współpracy lub szukać dalej. Relacje sprzyjają innowacyjności, jednak same jej nie determinują. Nie wystarczą tylko dobre chęci, potrzeba także zaangażowania nakładów finansowych.

THE IMPORTANCE OF THE RELATIONS WITH THE ENVIRONMENT FOR MICRO, SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES

Summary

The article deals with the topic of the company's cooperation with its environment. As a result of this cooperation the company's offer should be constantly modernized and match the client's sophisticated needs, because what is innovative today, it is obsolete tomorrow. In other words, long-term

relations with the environment serve the company to spot the moment when it starts lagging behind and in consequence, to adjust to changes. Relations are therefore essential for company's innovativeness. The article presents the classification of relations.