

Leszek Kaszuba

Rola dużej firmy globalnej w kształtowaniu pozycji konkurencyjnej mikro, małych i średnich przedsiębiorstw na przykładzie firmy Skanska Polska SA

Ekonomiczne Problemy Usług nr 81, 70-80

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, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

LESZEK KASZUBA

Skanska Polska SA

**ROLA DUŻEJ FIRMY GLOBALNEJ
W KSZTAŁTOWANIU POZYCJI KONKURENCYJNEJ
MIKRO, MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW
NA PRZYKŁADZIE FIRMY SKANSKA POLSKA SA**

Wprowadzenie

Mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa odgrywają istotną rolę w tworzeniu podstawowych parametrów makroekonomicznych w gospodarce Unii Europejskiej i w poszczególnych jej krajach członkowskich. W sposób szczególny rola ich znalazła wyraz w Europejskiej Karcie Małych Przedsiębiorstw, w której podkreśla się, iż przedsiębiorstwa tej wielkości są nośnikiem innowacji oraz integracji społecznej i lokalnej. Funkcjonowanie tych przedsiębiorstw napotyka wiele barier, czyli „w najszerszym tego słowa znaczeniu – praktycznie wszystkie ograniczenia hamujące wzrost firmy”¹, co w sposób istotny wyznacza możliwości budowy pozycji konkurencyjnej na rynku. Od wielu lat w literaturze przedmiotu i praktyce gospodarczej wskazuje się i poddaje się klasyfikacji kolejne ograniczenia rozwoju MSP, jakim jest niedostatek zasobów, w tym kapitału, wiedzy i innowacji, co wpływa na ich pozycję konkurencyjną na rynku i w konsekwencji wyznacza granice ekspansji gospodarczej². Jedną z wielu możliwości kształtowania pozycji konkurencyjnej mikro, małych i średnich przedsiębiorstw na rynku, w tym na rynku polskim, jest współpraca z zagraniczną lub krajową dużą firmą globalną, funkcjonującą według standardów stosowanych w wysokorozwiniętych gospodarkach. Rozwój tych możliwości – obok transferu, dyfuzji i absorpcji odpowiedniej wiedzy – związany jest między innymi z wdrożeniem i funkcjonowaniem systemu informacji oraz oceny realizowanych procesów wytwór-

¹ N. Daszkiewicz, *Barierzy wzrostu małych i średnich przedsiębiorstw*, w: *Przetrwanie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw*, red. F. Bławat, Scientific Publishing Group, Gdańsk 2004, s. 61.

² Por. T. Łuczka, S. Lachiewicz, E. Stawasz, *Rozwój badań w zakresie zarządzania małymi i średnimi przedsiębiorstwami w polskich ośrodkach akademickich*, w: *Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, red. S. Lachiewicz, B. Nogalski, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2010, s. 444–447; S. Lachiewicz, T. Łuczka, E. Stawasz, *Znaczenie i obszary badań nad innowacyjnością i konkurencyjnością małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej, Organizacja i Zarządzanie nr 46, Łódź 2010.

czych kooperujących przedsiębiorstw dokonywanych zarówno przez globalną firmę, jak i jej kontrahentów.

1. Wybrane formy powiązań mikro, małych i średnich przedsiębiorstw

W praktyce gospodarczej występuje wiele form współpracy między przedsiębiorstwami różnej wielkości. Powiązania te są przedmiotem wielu badań prezentowanych szeroko w literaturze przedmiotu. Związki między przedsiębiorstwami mogą być zewnętrzne i wewnętrzne, mogą mieć charakter pionowy i poziomy, mogą różnić się zasięgiem terytorialnym, rodzajem i okresem trwania działalności gospodarczej, stopniem sformalizowania, liczbą i strukturą współpracujących przedsiębiorstw, realizowanymi celami, innowacyjnością, prowadzoną strategią rozwoju. Badając powiązania kooperacyjne małych i średnich przedsiębiorstw, B. Plawgo podkreśla, że opierają się one na czterech zasadach: uprzywilejowanie porozumienia, czas trwania, niezależność oraz koordynacja działalności³.

Pierwsza z wymienionych cech oznacza, że powiązania mogą obejmować zarówno formalne, jak i nieformalne kontakty i „wyrażać powtarzalne, często spersonalizowane transakcje pomiędzy przedsiębiorstwem i jego partnerami”⁴. Kontakty między partnerami mogą odbywać się w różnych przedziałach czasu i z kilkoma partnerami równocześnie. Z punktu widzenia analizy powiązań kooperacyjnych istotne są dwie ostatnie zasady: niezależność, zgodnie z którą partnerzy zachowują swoją niezależność, co odróżnia ten typ powiązań od fuzji i przejęć, i ponoszą związane z tym konsekwencje, oraz zasada koordynacji działalności, która sprowadza się do wymiany zasobów i informacji w poszczególnych sferach działalności gospodarczej, jak: wytwarzanie, dostęp do najnowszej wiedzy oraz marketing. B. Plawgo wprowadza dodatkowo trzy kryteria klasyfikacji powiązań kooperacyjnych małych i średnich przedsiębiorstw, które obejmują: formę porozumień (lub kontaktów), rodzaj uczestników powiązań kooperacyjnych oraz obszar kooperacji. Zgodnie z tym, forma porozumień między partnerami może, najkrócej ujmując, obejmować kontakty pionowe (z odbiorcami i dostawcami) oraz poziome (z konkurentami, przyjmujące często postać aliansu). Oba typy powiązań mogą też znaleźć wyraz w powiązaniu uczestników w formie sieci kooperacyjnej. Obszar kooperacji, zwłaszcza jeśli idzie o działalność wytwórczą, znajduje swój wyraz w formie podwykonawstwa, według oczekiwań, wzorów i technologii zlecającego, a zatem „firma kooperująca – poddostawca zwykle uczestniczy w wytwarzaniu złożonego produktu finalnego”⁵.

Inne, charakterystyczne typy powiązań przedsiębiorstw różnej wielkości, w tym małych i średnich przedsiębiorstw, obejmują: (1) klastry – głównie jako przykład regionalnych poziomych powiązań małych i średnich przedsiębiorstw skupionych wokół dużego przed-

³ B. Plawgo, *Zachowania małych i średnich przedsiębiorstw w procesie internacjonalizacji*, Wydawnictwo ORGMASZ, Warszawa 2004. s. 191.

⁴ *Ibidem*, s. 194.

⁵ *Ibidem*, s. 196.

siębiorstwa, jednostki naukowo-badawczej lub zorganizowanych we wspólnej przestrzeni, (2) powiązania sieciowe charakteryzujące się, w porównaniu z klastrami, bardziej sformalizowaną strukturą i podstawą działania oraz (3) keiretsu – stanowiące przykład ścisłej współpracy najczęściej dużej firmy z małymi i średnimi przedsiębiorstwami⁶.

Szczególnie interesujące z punktu widzenia rozważań prowadzonych w niniejszym artykule są wyniki badań przeprowadzonych w zakresie związków między przedsiębiorstwem wielonarodowym a przedsiębiorstwami małymi i średnimi⁷. Na tym tle wyłania się szereg problemów, np.: granice kooperacji, podległości, przekazywania wiedzy, podziału zysku czy podejmowania wspólnych przedsięwzięć. Wyniki przeprowadzonych badań nad skutkami powiązań mikro, małych i średnich przedsiębiorstw z przedsiębiorstwem wielonarodowym lub globalnym sprowadzają się do kilku istotnych wniosków. Po pierwsze, MSP mogą skutecznie konkurować zarówno na rynku lokalnym, jak i globalnym. Po drugie, mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji rynku zmuszone są konkurować z dużymi firmami wielonarodowymi i związanymi z nimi małymi i średnimi przedsiębiorstwami. Po trzecie, szeroka kooperacja i współpraca między badanymi przedsiębiorstwami związana jest z kosztami, i po czwarte, korzyści z przekazanej wiedzy przez firmę wielonarodową mikro, małym i średnim przedsiębiorstwom mogą wystąpić dopiero po pewnym czasie.

W literaturze przedmiotu zwraca się uwagę na fenomen rozwoju gospodarek azjatyckich zasadzający się na modelu powiązań sieciowych *keiretsu*⁸, występujących w produkcji w słabiej rozwiniętych regionach Japonii w latach pięćdziesiątych i sześćdziesiątych. Dzięki funkcjonowaniu w sieciach młode firmy azjatyckie, które podjęły współpracę z japońskimi *keiretsu*, korzystają z dostępu do japońskiego kapitału, technologii i zarządzania. W ten sposób stały się zdolne do zaferowania atrakcyjnych towarów oraz stały się konkurencyjne na rynku pracy, oferując atrakcyjne możliwości na rynku pracy. Generalnie powiązania sieciowe przedsiębiorstw współpracujących w ramach *keiretsu* przyczyniają się do rozszerzania kooperacyjnej specjalizacji między nimi oraz, co zrozumiałe, do obniżki kosztów transakcyjnych.

2. Współpraca dużej firmy globalnej Skanska SA Polska z mikro, małymi i średnimi przedsiębiorstwami

Przykładem powiązań globalnej firmy z mikro, małymi i średnimi przedsiębiorstwami w Polsce jest firma Skanska SA. Firma ta charakteryzuje się wieloletnim doświadcze-

⁶ Por. m.in.: I. Jaźwiński, A. Kiernożycka-Sobejko, *Kooperacja i konkurencja w rozwoju społeczno-ekonomicznym w aspekcie międzynarodowej współpracy regionów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2004; B. Mikołajczyk, Kurczewska, J. Fila, *Klastry na świecie*, Difin, Warszawa 2009, s. 67.

⁷ H. Etemad, *A Typology*, w: *Handbook of Research on International Entrepreneurship*, red. L.P. Dana, Edward Elgar Publishing Inc., 2004, s. 94–125.

⁸ M.W. Peng, S.H. Lee, J.J. Tan, *The keiretsu in Asia: Implications for multilevel theories of competitive advantage*, „Journal of International Management” 2001, No. 7, s. 253–276.

niem, ponieważ została założona w 1887 roku (w Szwecji), a dziesięć lat później zaczęła uczestniczyć w wymianie międzynarodowej. Przedsiębiorstwo jest spółką giełdową i prowadzi działalność w zakresie budownictwa mieszkalnego, komercyjnej działalności deweloperskiej oraz infrastrukturalnej działalności deweloperskiej. Firma zatrudniała w końcu 2011 roku 53,6 tys. pracowników, jej przychód w okresie dziewięciu miesięcy 2011 roku wyniósł 86 miliardów koron szwedzkich.

Przedsiębiorcy działający tak na rynku światowym, jak i w Polsce mają coraz większą świadomość standardów, które muszą spełniać oferowane przez nich produkty i usługi. Wskutek tego na rynku budowlanym szczególnie poszukiwane są przedsiębiorstwa, które dysponują najnowszą technologią oraz potrafią zapewnić wszystkie wymagane parametry jakościowe. Globalna firma Skanska SA kooperuje w poszczególnych krajach z przedsiębiorstwami sektora budowlanego różnej wielkości. Realizacja zawartych kontraktów wymaga współpracy głównie z przedsiębiorstwami lokalnymi i regionalnymi, które – ze względu na lukę technologiczną i organizacyjną – niejednokrotnie mają problemy z wypełnieniem odpowiednich standardów technologicznych i jakościowych. Również w Polsce, angażując kooperantów do budowy obiektów realizowanych w tym systemie, trudno znaleźć małe i średnie przedsiębiorstwa, które posiadają adekwatną wiedzę i doświadczenie w tym zakresie. W związku z tym firma globalna stara się zapewnić transfer wiedzy do podwykonawców i poddawać je procedurom oceny, co w konsekwencji skutkuje nie tylko właściwym wykonaniem zleconych prac, ale i poprawą ich pozycji konkurencyjnej na rynku.

Należy dodać, iż mimo że kooperujące przedsiębiorstwa zostaną z różnych powodów tylko raz zaangażowane do realizacji kontraktów budowlanych, to dla firmy Skanska wartość dodaną stanowi sama satysfakcja z faktu transferu i dyfuzji wiedzy, która powinna poprawić konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw na lokalnym lub regionalnym rynku budowlanym w poszczególnych krajach i umożliwi im składanie ofert i realizację zamówień zgodnie z najnowszymi standardami obowiązującymi w branży.

Przedsiębiorstwo Skanska, realizując projekty budowlane jako generalny wykonawca, odpowiada nie tylko za techniczną i prawną stronę projektów, kierując transfer technologii i wiedzy do takich obszarów, jak: ochrona naturalnego środowiska, inżynieria bezpieczeństwa, prawo pracy i etyka pracy. Firma charakteryzuje się aktywnym podejściem do zarządzania kwestiami związanymi ze środowiskiem naturalnym – od lokalnego po globalne – poprzez działanie w taki sposób, aby wywierać pozytywny wpływ na środowisko naturalne, w którym pracuje i w którym angażuje do współpracy małe i średnie przedsiębiorstwa. Na marginesie należy dodać, iż realizując swoją misję, nie ogranicza się do przedsiębiorstw w branży, ale stara się włączać w ten proces również zainteresowane grupy społeczne i organizacje pozarządowe. Dla przykładu, przedsiębiorstwo Skanska generalnie eliminuje stosowanie materiałów instalacji, elementów, komponentów i technologii energochłonnych, które wywierają negatywny wpływ na środowisko. Szczególne zaangażowanie firmy globalnej i powiązanych z nią mikro, małych i średnich przedsiębiorstw znalazło wyraz w stosowaniu Certyfikatów

LEED (*Leadership in Energy and Environmental Design*) zapewniających projektowanie i realizowanie – zgodnie z zasadami zrównoważonego rozwoju – budynków o wysokich parametrach technicznych, bezpiecznych dla naturalnego środowiska, umożliwiających minimalizację kosztów utrzymania. Uzyskanie certyfikatu w sposób istotny przyczynia się do poprawy pozycji konkurencyjnej mikro i małych przedsiębiorstw na rynku.

Wpływ globalnej firmy Skanska na kooperujące z nią przedsiębiorstwa obejmuje również problemy inżynierii bezpieczeństwa pracy, w tym etosu dobrej i bezpiecznej pracy. Propagowanie tych zasad znalazło w konsekwencji wyraz w spadku liczby wypadków przy pracy w ostatnich pięciu latach oraz uzyskaniu przez firmę pozycji lidera w zakresie bezpieczeństwa pracy w Polsce i jednego z głównych liderów na świecie.

Poprawa pozycji konkurencyjnej MSP powiązanych z firmą globalną wynika również z określonego podejścia do komunikacji interpersonalnej. W związku z tym w przedsiębiorstwie funkcjonują komórki HR, których celem jest, obok zapewnienia dobrej komunikacji, opracowywanie programów „ścieżek kariery”, zawierających warunki niezbędne w rozwoju kariery zawodowej przyszłych członków średniego i wyższego managementu. Ponadto dążenie do dialogu ze wszystkimi pracownikami, klientami, dostawcami i podwykonawcami firmy Skanska wpływa na umiejętność zapewnienia stabilizacji współpracy, wzajemnej otwartości i zaufania między partnerami. Takie procedury mogą być przydatne w poprawie sprawności zarządzania małą firmą. Mali i średni przedsiębiorcy dostrzegają również skuteczność metod komunikacji w firmie Skanska, np. sposobów informowania mediów oraz przygotowywania informacji prasowych.

Kolejnym elementem współpracy firmy globalnej z MSP są – nie zawsze obecne w polskich realiach – przestrzeganie i egzekwowanie zasad etyki pracy oraz regulacji prawnych, np. prawidłowe ewidencjonowanie wszystkich transakcji finansowych poprzez ich księgowanie zgodnie z zasadami rachunkowości oraz przeprowadzanie dwa razy w roku audytu zewnętrznego. Prezentowane przedsiębiorstwom systemy kontroli stosowane w celu zapewnienia ochrony informacji w znakomity sposób ułatwiają i przyspieszają wzajemne relacje między partnerami. Co więcej, przedsiębiorstwa nawiązując współpracę ze Skanska, są świadome wysokich standardów jakości ochrony danych i kontroli systemów IT, zapewniających odpowiedni poziom bezpieczeństwa, przestrzegania klauzul poufności oraz ochrony własności intelektualnej partnerów. Charakterystyczne jest, iż świadomość wysokich standardów i innowacyjnego podejścia w realizacji wspólnych projektów rośnie wśród kooperujących MSP w miarę realizacji kontraktu i współpracy z globalną firmą.

Współpraca firmy globalnej z mikro, małymi i średnimi przedsiębiorstwami wymaga opracowania odpowiednich procedur określających szeroko rozumianą jakość wzajemnych powiązań. Pilotażowymi badaniami i monitorowaniem procesów budowlanych w firmie Skanska, przeprowadzonymi dla potrzeb niniejszego opracowania, objęto 12 spośród 40 branż i rodzajów działalności mających istotny wpływ na proces inwestycyjny. Jak wynika z danych przedstawionych w tabeli 1, największej przedsiębiorstw tej wielkości wykonu-

je prace elektryczne (20,2%), posadzkarskie (15,9%), montuje konstrukcje stalowe (12,1%) oraz wykonuje roboty ziemne (10,0%).

Tabela 1

Liczba i struktura mikro, małych i średnich przedsiębiorstw współpracujących z globalną firmą Skanska SA w latach 2008–2011

Branże i rodzaje działalności	Liczba MSP	Struktura (%)
Błacha trapezowa	92	2,5
Elewacje	253	6,9
Konstrukcje stalowe (M)	440	12,1
Konstrukcje stalowe (PW)	255	7,0
Posadzki	580	15,9
Prefabrykaty betonowe (PW)	51	1,4
Roboty elektryczne	737	20,2
Roboty izolacyjne	78	2,1
Roboty sanitarne	353	9,7
Roboty ziemne	363	10,0
Szalunki	203	5,6
Wentylacja i klimatyzacja	243	6,7
Ogółem	3648	100,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie dokumentacji Skanska SA.

Tabela 2

Algorytm badania pozycji konkurencyjnej mikro, małych i średnich przedsiębiorstw

Kategoria: TERMINOWOŚĆ	
– dotrzymanie ustalonych terminów	
Ocena 0	Znaczne niedotrzymanie terminów wpłynęło negatywnie na wynik finansowy kontraktu/etap realizacji
Ocena 1	Niedotrzymanie terminów bez wpływu na wynik finansowy kontraktu, ale stwarzające duże ryzyko zmiany wyniku na kontrakcie
Ocena 2	Drobne, sporadyczne niedotrzymanie terminów w odniesieniu do przyjętego harmonogramu, ale bez ryzyka zmiany wyniku finansowego na kontrakcie
Ocena 3	Dotrzymanie zawsze terminów zgodnie z ustalonym harmonogramem
Kategoria: JAKOŚĆ	
– reklamacje ilościowe i jakościowe występujące przy dostawach	
Ocena 0	Często występujące braki ilościowe przy dostawach oraz braki jakościowe. Brak reakcji dostawcy na reklamacje
Ocena 1	Często występujące reklamacje ilościowe i sporadyczne reklamacje jakościowe. Reakcja dostawcy na reklamacje opóźniona w stosunku do zapisów w umowie
Ocena 2	Sporadycznie występujące reklamacje ilościowe przy dostawach oraz brak reklamacji jakościowych towaru. Reakcja dostawcy na reklamacje zgodnie z zapisami w umowie
Ocena 3	Brak jakichkolwiek reklamacji ilościowych i jakościowych

cd. tabeli 2.

Kategoria: OCHRONA ŚRODOWISKA	
– postępowanie zgodne z wymaganiami dot. ochrony środowiska	
– dysponowanie środkami umożliwiającymi spełnienie wymagań i obowiązków kontraktowych dot. ochrony środowiska, w tym reagowanie na wypadek wystąpienia awarii mających wpływ na środowisko	
Ocena 0	Nieprzestrzeganie wymagań lub brak zdolności spełniania wymagań dot. ochrony środowiska, nieprofesjonalna kadra, brak instrukcji na wypadek awarii, brak materiałów zabezpieczających środowisko na wypadek awarii
Ocena 1	Nie w pełni zadowalający stan podejmowanych działań w zakresie ochrony środowiska; mała mobilność i zdolność samodzielnego reagowania na uchybienia dot. ochrony środowiska, słaba znajomość posiadanych instrukcji
Ocena 2	Pełna zdolność do wykonywania obowiązków z ochrony środowiska, profesjonalna kadra, występujące niewielkie uchybienia w realizacji wymogów ochrony środowiska, dobra znajomość i przestrzeganie instrukcji
Ocena 3	Posiadany i utrzymywany system/certyfikat zarządzania środowiskowego, pełna zdolność do wykonywania obowiązków z zakresu ochrony środowiska, profesjonalna kadra, wzorowe reagowanie na wypadek awarii mającej wpływ na środowisko
Kategoria: ZGODNOŚĆ FAKTURY Z UMOWĄ	
– zgodność faktur z uzgodnionymi w umowie warunkami handlowymi	
Ocena 0	Rażąco niezgodności faktur z uzgodnionymi w umowie warunkami handlowymi
Ocena 1	Częste niezgodności faktur z uzgodnionymi w umowie warunkami handlowymi, trudności przy próbie wyjaśnienia różnic
Ocena 2	Sporadyczne niezgodności o niskim znaczeniu pomiędzy fakturami a uzgodnionymi w umowie warunkami handlowymi
Ocena 3	Pełna zgodność faktur z uzgodnionymi w umowie warunkami handlowymi
Kategoria: TERMIN PŁATNOŚCI	
– termin płatności	
Ocena 0	Termin płatności do 29 dni
Ocena 1	Termin płatności 30–59 dni
Ocena 2	Termin płatności 60 dni
Ocena 3	Termin płatności powyżej 60 dni
Kategoria: WIZERUNEK DOSTAWCY	
– etyka	
– jakość komunikacji	
Ocena 0	Nieetyczne zachowania pracowników dostawcy, słaba jakość komunikacji
Ocena 1	Brak naruszenia etyki, słaba jakość komunikacji
Ocena 2	Brak naruszeń etyki, dobra jakość komunikacji
Ocena 3	Brak naruszeń etyki, bardzo dobra komunikacja współpracy
Kategoria: BHP DOSTAWCA	
– posiada odzież i sprzęt ochronny kierowcy	
Ocena 0	Kierowca nie posiadał odzieży i sprzętu ochronnego
Ocena 1	Kierowca posiadał odzież i sprzęt ewidentnie nie spełniający wymagań BHP (np. uszkodzony hełm ochronny, kamizelka bez odblasków)
Ocena 2	Kierowca posiadał niepełne wyposażenie (np. brak kamizelki)
Ocena 3	Kierowca wyposażony w odblaskowy sprzęt ochronny zgodny z wymaganiami Skanska

cd. tabeli 2.

– posiadane dokumenty z zakresu składowania, montażu i użytkowania dostarczonych materiałów i urządzeń	
Ocena 0	Brak ww. dokumentów przed dostawą materiałów i urządzeń na plac budowy
Ocena 1	Dokumenty dostarczone z dostawą (utrudnienia z rozładunkiem i sposobem składowania, np. nastąpiła konieczność zapewnienia odpowiedniego placu składowego i sprzętu do rozładunku w trakcie dostawy)
Ocena 2	Część dokumentacji przed dostawą (nie utrudniło to w znaczącym stopniu rozładunku i składowania)
Ocena 3	Pełna dokumentacja przed dostawą (możliwość zaplanowania rozładunku i składowania)
– Czy towar załadowany był w sposób niestwarzający zagrożenia życia lub zdrowia?	
NIE	Towar załadowany był w sposób stwarzający zagrożenie życia lub zdrowia (np. niezwiązane wiązki zbrojenia, niezabezpieczone elementy szalunków)
TAK	Towar załadowany w sposób niestwarzający zagrożenia życia lub zdrowia.
– Czy środek transportu wyposażony był w dźwiękowy sygnalizator cofania i błyskowe światło ostrzegawcze?	
NIE	Środek transportu nie był wyposażony w dźwiękowy sygnalizator cofania i błyskowe światło ostrzegawcze
TAK	Środek transportu wyposażony w dźwiękowy sygnalizator cofania i błyskowe światło ostrzegawcze

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Skanska SA.

Badanie pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw mikro, małych i średnich, uwzględniającej informacje o ocenie sposobu i jakości zleconych usług budowlanych w poszczególnych etapach procesu wykonawczego, firma Skanska prowadzi od 2008 roku. Przeprowadzone w ten sposób badania umożliwiają monitorowanie kontrahentów, a angażowanym przedsiębiorcom określenie swojej pozycji na rynku i w razie konieczności wyznaczenie kierunków zadań zapewniających poprawę konkurencyjności. Zebrane informacje w bazie danych podlegają stałej aktualizacji i weryfikacji. Do tego celu służy arkusz oceny kontrahenta, który oprócz standardowych informacji (adres i podstawowe dane o współpracującej firmie) zawiera:

- fazy współpracy: złożenie oferty, analiza oferty, realizacja budowy,
- kategorie oceny: terminowość, jakość, ochrona środowiska, zgodność faktury z umową, termin płatności, wizerunek dostawcy,
- warunki związane z inżynierią bezpieczeństwa pracy.

Każda z faz współpracy jest oceniana osobno w skali od 0 do 3, z wyszczególnieniem wyróżnionych kategorii i podkategorii (tab. 2).

Jak widać, ocena małych i średnich przedsiębiorstw współpracujących z globalną firmą jest kompleksowa i ściśle związana z jej celami i misją. Kategorie ocen zaprezentowane w artykule obejmują zadania stosunkowo proste, jak terminowość i termin płatności, ale są też kategorie specjalistyczne, np. zgodność faktury z umową, ochrona środowiska oraz kategorie standardowe w krajach starych UE, a w Polsce jeszcze rzadko spotykane, jak: etyka, jakość

komunikacji, bezpieczeństwo pracy. W sposób szczególny potraktowane zostały zagadnienia wchodzące w zakres inżynierii bezpieczeństwa. Przyjęcie i dostosowanie się do przyjętych procedur zapewnia równocześnie realizację zawieranych kontraktów na wymaganym poziomie jakości. Równocześnie wysokie standardy stawiane kontrahentom skłaniają ich do pozyskania nowej wiedzy dostarczanej przez firmę globalną, skorzystania z dobrych praktyk i poprawy swojej pozycji na rynku budowlanym zarówno lokalnym, jak i regionalnym.

Na potrzeby niniejszego opracowania starano się wstępnie oszacować efekty kooperacji globalnej firmy z mikro, małymi i średnimi przedsiębiorcami. W tym celu zbadano kontrahentów z MSP w czterech wybranych województwach zgodnie z założonymi przedziałami wartości ocen. Jak wskazuje analiza wyników zawartych w tabeli 3, w okresie od 2008 do 2011 roku 62,2 % przedsiębiorstw tej wielkości uzyskało wysoką ocenę i znalazło się w najwyższym przedziale 61–100%. Analiza danych w poszczególnych województwach wskazuje, że odsetek przedsiębiorstw najwyżej ocenianych był najwyższy w województwie lubuskim (51,5%) i wielkopolskim (41,1%).

Dodatkowo firma Skanska dokonuje oceny współpracy z małymi i średnimi przedsiębiorstwami poprzez badanie satysfakcji klienta, które obejmuje: dokładność, dostępność, partnerstwo i możliwość uzyskania niezbędnej wiedzy. Badania obejmujące 122 projekty przeprowadzono wśród 200 klientów, z czego 78 projektów zbadanych zostało przez dwóch oceniających. Łącznie w latach 2008–2011 badaniami objęto 1200 przedsiębiorców, w tym 1130 MSP. Weryfikacja jakości prac wykonanych przez poszczególne przedsiębiorstwa dokonana przez klientów stanowi kolejną możliwość wyznaczenia i oceny pozycji rynkowej współpracujących małych i średnich przedsiębiorstw.

Tabela 3

Liczba i struktura mikro, małych i średnich przedsiębiorstw według oceny pozycji konkurencyjnej w firmie Skanska SA Polska

Poziom oceny (%)	2008		2009		2010		2011		2008–2011	
	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B
Lubuskie										
0–45	1	1,6	8	5,2	4	4,9	–	–	13	4,2
46–60	5	7,8	13	8,4	0	0,0	–	–	18	5,8
61–75	36	56,3	67	43,2	8	9,9	8	72,7	119	38,3
76–100	22	34,4	67	43,2	69	85,2	3	27,3	161	51,8
Razem	64	100	155	100	81	100	11	100	311	100
Świętokrzyskie										
0–45	0	0,0	1	1,4	6	3,5	2	5,4	9	2,5
46–60	1	1,1	6	8,6	58	33,9	2	5,4	67	18,4
61–75	20	23,0	38	54,3	79	46,2	18	48,6	155	42,5
76–100	66	75,9	25	35,7	28	16,4	15	40,5	134	36,7
Razem	87	100	70	100	171	100	37	100	365	100

Wielkopolskie										
0–45	8	3,4	8	4,4	3	1,7	6	2,4	25	2,9
46–60	18	7,7	28	15,5	45	24,9	45	17,9	136	16,0
61–75	105	44,7	72	39,8	77	42,5	84	33,3	338	39,8
76–100	104	44,3	73	40,3	56	30,9	117	46,4	350	41,1
Razem	235	100	181	100	181	100	252	100	849	100
Podkarpackie										
0–45	0	0,0	4	4,6	0	0,0	–	–	4	4,2
46–60	1	14,2	8	9,2	1	100,0	–	–	10	10,5
61–75	3	42,9	40	46,0	0	0,0	–	–	43	45,3
76–100	3	42,9	35	40,2	0	0,0	–	–	38	40,0
Razem	7	100	87	100	1	100	–	–	95	100
Ogółem Polska										
0–45	810	32,0	506	22,1	301	16,3	174	12,4	1 791	22,2
46–60	384	15,2	327	14,3	324	17,5	226	16,1	1 261	15,6
61–75	787	31,1	797	34,8	690	37,3	513	36,5	2 787	34,5
76–100	549	21,7	661	28,9	537	29,0	493	35,1	2 240	27,7
Ogółem	2530	100	2291	100	1852	100	1406	100	8079	100

A – Liczba podmiotów, B – Struktura podmiotów (%).

Źródło: badania własne.

Podsumowanie

Mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa odgrywają podstawową rolę w gospodarce polskiej, jednak niedostatek kapitału i specyficzne uwarunkowania wywierają określony wpływ na pozycję konkurencyjną poszczególnych firm. Jednym ze sposobów jej poprawy może być kooperacja z globalną firmą. Przykładem takiej współpracy jest firma Skanska Polska SA, która współpracuje z lokalnymi i regionalnymi przedsiębiorstwami tej wielkości, stawiając im z jednej strony wysokie wymagania co do szeroko rozumianej jakości procesów wytwórczych opartych na transferze wiedzy i zasadach nowoczesnego zarządzania, a z drugiej strony umożliwiając im dostęp i dyfuzję wiedzy i innowacji w wielu obszarach. Wstępne wyniki badań wskazują, iż taka współpraca poddana jest szczegółowej ocenie przez firmę globalną oraz jej klientów, co z kolei pozwala na ocenę i poprawę pozycji konkurencyjnej mikro, małych i średnich przedsiębiorstw na ich rynku zbytu.

**THE ROLE OF A BIG GLOBAL COMPANY
IN MODELLING COMPETITIVE POSITION OF SMES
ON THE EXAMPLE OF SKANSKA SA POLSKA COMPANY**

Summary

Micro, small and medium-sized enterprises, however insufficient capital and specific structural factors have influence on their competitive position. One of activities aimed at removing this obstacles can be cooperation with a global company. Good example of such cooperation can be Skanska Polska SA which has local and regional partners being SME. It allows them to use corporate know-how but requires high quality production processes. Quality of such cooperation is analyzed by global company and its customers which allows SME to access and improve their competitive position.

Translated by Leszek Kaszuba