

# Anna Adamik

---

## "Collaborative advantage" jako wyzwanie dla innowacyjnej przedsiębiorczości

---

Ekonomiczne Problemy Usług nr 90, 181-204

---

2012

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.

*ANNA ADAMIK*

**Politechnika Łódzka**

***COLLABORATIVE ADVANTAGE* JAKO WYZWANIE  
DLA INNOWACYJNEJ PRZEDSIĘBIORCZOŚCI**

**Wprowadzenie**

Coraz częściej mówi się, iż żyjemy obecnie w globalnej wiosce i w związku z tym nasze życie jest związane z rosnącą wciąż liczbą różnych sieci, połączeń, powiązań, relacji i związków. Jest to zjawisko znacznie silniejsze niż czasach poprzednich pokoleń. Stan taki dotyczy zarówno pojedynczych ludzi, jak i poszczególnych organizacji. Oczywiście wydaje się więc, że w takich warunkach żadna działająca w izolacji organizacja nie może być najlepsza, najszybsza, najefektywniejsza kosztowo. Jedynie wspólna praca (współpraca) wielu partnerów ma największe możliwości dostarczenia najskuteczniejszych do realizacji poszczególnych celów kombinacji umiejętności, doświadczeń, wiedzy i zasobów. Kombinacji, które będą zmieniać się tak szybko, jak będzie tego wymagać globalizujący się rynek. Ułatwiają ich tworzenie zwłaszcza obniżające się systematycznie koszty oraz rosnąca z nimi dostępność różnego typu technologii informatycznych i komunikacyjnych. Pozwala to znacznie łatwiej nawiązywać i utrzymywać więzi współpracy z szerokim gremium partnerów organizacyjnych i czyni nierentownymi działania realizowane jedynie w oparciu o potencjał pojedynczej organizacji.

Oczywiście powiązania i współpraca międzyorganizacyjna nie są jakimiś szczególnie nowymi zjawiskami. Organizacje od zawsze wchodziły ze sobą w różnego typu relacje i związki. Każda bowiem ma swoich klientów, dostawców i różnego typu kooperantów, z którymi zwykła realizować na zasadach transakcyjnych sprzedaż, kupno lub wymianę. W obecnych warunkach rynkowych konieczna jest jednak zmiana perspektywy postrzegania tych relacji. Wydaje się, że współczesne przedsiębiorstwa nie mogą być w tych powiązaniach dłużej traktowane jako niezależne, wysublimowane podmioty, które jedynie dokonują transakcji rynkowych (coś za coś). Dziś tak naprawdę firmy nie tylko bowiem realizują transakcje, ale poprzez świadomy wybór formy i partnera związku dokonują wyboru formy i zakresu strategicznych inwestycji w rozwój swych produktów, wzmocnienie usług czy rozszerzenie swych zdolności i potencjału. W związku z tym coraz szerzej otwierają się na otoczenie, a chcąc osiągać sukcesy rynkowe, muszą podejmować wyzwania w zakresie tworzenia swego unikalnego, innowacyjnego ekosystemu organizacyjnego, swej architektury strategicznej złożonej z wyselekcjonowanych, celowo wybranych partnerów, pozwalających im w skuteczny sposób wspierać realizację we właściwym czasie ustalonych celów strategicznych. Muszą w tych działaniach stawać się coraz bardziej przedsiębiorcze, a nawet można pokusić się o stwierdzenie, że innowacyjnie przedsiębiorcze.

Celem niniejszej pracy będzie w związku z tym identyfikacja wyzwań stojących przed innowacyjnymi przedsiębiorcami pragnącymi doświadczyć skutków sygnalizowanej wyżej szeroko pojętej współpracy (*collaboration*), w literaturze często nazywanych przewagą kooperacyjną (*collaborative advantage*). Analizy zostaną poprowadzone dwutorowo. Uwaga zostanie zwrócona zarówno na współpracę zewnątrz organizacyjną (*external collaboration*), jak i wewnątrzorganizacyjną (*internal collaboration*), gdyż ta druga bardzo często staje się bazą, wyznacznikiem możliwości, jak i skuteczności tej pierwszej. Analizy teoretyczne zobrazowane zostaną wynikami badań polskich małych i średnich przedsiębiorstw<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Praca współfinansowana z projektu badawczego MNiSW NN 115 136034.

## 1. Istota innowacyjnej przedsiębiorczości

Ujęć przedsiębiorczości można napotkać w literaturze wiele. Dotyczą one definiowania cech kierowniczych, cech osobowych osoby przedsiębiorczej (Smiths, Say), oceny przedsiębiorstwa w zakresie podejmowania się różnych funkcji ekonomicznych (Schumpeter), w tym uruchamiania i rozwoju nowych przedsięwzięć (Churchill, Griffin), uzyskiwania zakładanych efektów (Hisrich), zdolności unikania zagrożeń i podejmowania ryzyka (Kuratko), stopnia innowacyjności (Timmons i Stevenson, Drucker). Choć na pozór dotyczą różnych kwestii, tak naprawdę mają wiele wspólnego. Traktują przedsiębiorczość jako działalność polegającą na wprowadzaniu nowych kombinacji czynników produkcji, nowych wyrobów i metod. Jej celem jest pozyskiwanie nowych rynków zbytu i źródeł zaopatrzenia. Zjawisko to ma przyczynić się do tworzenia nowych i efektywniejszych form organizacyjnych działalności gospodarczej. Esencją tak rozumianej przedsiębiorczości jest też organizowanie i łączenie ze sobą czynników produkcji, zaś osoby realizujące to założenie to przedsiębiorcy<sup>2</sup>. Przedsiębiorczość jest więc tak naprawdę sposobem zachowania się zarówno przedsiębiorcy, jak i przedsiębiorstwa (Drucker). Dotyczy ona nowatorskich sposobów rozwiązywania problemów oraz gotowości do podejmowania związanego z tym ryzyka. Ponadto wiąże się z umiejętnościami wykorzystywania nadarzających się okazji oraz elastycznego podejścia do zmieniającego się otoczenia. Zatem przedsiębiorczość to sposób myślenia oraz proces projektowania i rozwijania działalności gospodarczej, łączenia zdolności do podejmowania ryzyka, kreatywności, innowacyjności z odpowiednim sposobem zarządzania<sup>3</sup>. Jednocześnie tak rozumiana przedsiębiorczość nie ogranicza się tylko do sfery gospodarczej, gdyż przedsiębiorczym można być w każdej dziedzinie i sytuacji<sup>4</sup>.

---

<sup>2</sup> M. Bartnicki, T. Kraśnicka, *Przedsiębiorczość jako siła motoryczna małej firmy*, w: *Zarządzanie małą firmą*, red. H. Bieniok, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice 1995, s. 60–61.

<sup>3</sup> A. Gryzik, *Przedsiębiorczość Polaków i przedsiębiorczość akademicka*, w: *Przedsiębiorczość akademicka. Raport z badań*, red. G. Banerski, A. Gryzik, K.B. Matusiak, M. Mażewska, E. Stawasz, PARP, Warszawa 2009, s. 41.

<sup>4</sup> P. Drucker, *Innowacje i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa 1992.

Ponieważ w wielu przypadkach przedsiębiorczość traktowana jest także jako proces aktywnego wykorzystywania wcześniej rozpoznanych i stworzonych szans, stąd jest ona blisko związana z twórczym działaniem przedsiębiorcy znajdującego w sobie energię do stworzenia i zbudowania nowego przedsięwzięcia, a nie tylko obserwującego i analizującego otoczenie<sup>5</sup>. Jest więc procesem tworzenia szczególnych wartości i możliwości rynkowych, np. wartości dodanej produktu bądź usługi, tworzonej przez jednostki akceptujące ryzyko majątkowe, ryzyko czasu i ryzyko kariery. Wartości te można realizować w różny sposób, bardzo często już poprzez samo rozmieszczenie i zapewnienie niezbędnych umiejętności i zasobów. Często bazą dla korzyści są także wynikające z działań przedsiębiorczych innowacje. Przedsiębiorczość bowiem nie może zaistnieć bez innowacyjności. Drucker uważa nawet, że innowacyjność jest specyficznym narzędziem przedsiębiorczości, zaś Albach pisze, że przedsiębiorczość jest funkcją innowacji wykorzystywaną w kształtowaniu przyszłości przedsiębiorstwa. Zasięg jej działań jest różny, od innowacji rewolucjonizujących działalność przedsiębiorstwa po drobne, usprawniające technikę czy organizację<sup>6</sup>.

Z pewnością mieszczą się we wspomnianym wyżej zakresie także świadomie kreowane, dedykowane danej organizacji specyficzne dla niej związki powiązań wewnątrz- i zewnątrz organizacyjnych (*collaboration*). W wielu współczesnych ujęciach przedsiębiorczość bowiem oznacza również zbiór cech określających postawę zespołów ludzkich (m.in. instytucji, społeczności zawodowych i lokalnych oraz całych społeczeństw) związaną nie tylko ze wspólnym organizowaniem działalności gospodarczej poprzez tworzenie nowych potrzeb, rynków, kapitałów i form pracy, ale także tworzeniem systemów lub ruchów społecznych kształtujących warunki indywidualnej i grupowej aktywności społecznej. Ludzie przedsiębiorczy potrafią bowiem sprawniej łączyć różne rynki, pozyskiwać niezbędne zasoby lub tworzyć i rozbudowywać trwałe całości, przekształcając pozyskane zasoby (przedsiębiorstwa). Działania takie nazywane są przedsiębiorczością kooperatywną,

---

<sup>5</sup> Więcej zob.: A. Adamik, *Managing relationships as a tool supporting enterprising actions in conditions of competitive economy*, w: *Organization Management. Competitiveness, Social Responsibility, Human Capital*, ed. D. Lewicka, AGH, University of Science and Technology Press, Krakow 2010, s. 13–31.

<sup>6</sup> S. Sudoł, *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Zarządzanie przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2006, s. 28.

grupową (*collaborative entrepreneurship*),<sup>7</sup> a w praktyce gospodarczej polegają najczęściej na wspólnym:

- poszukiwaniu innowacyjnych zastosowań dla posiadanych zasobów,
- wyznaczaniu celów działalności przy wykorzystaniu posiadanych i potencjalnych zasobów,
- identyfikowaniu i kształtowaniu potrzeb klientów,
- przewidywaniu przyszłych kierunków rozwoju rynków.

Wspólne działanie dotyczy tu zarówno współpracy z firmami z branży, jak i spoza niej, uwzględnia relacje z konkurentami, dostawcami, odbiorcami, władzami, jednostkami naukowo-badawczymi i innymi elementami otoczenia lokalnego oraz z własnym potencjałem kadrowym.

Przedsiębiorczość innowacyjna to zatem niebagatelna, strategiczna wprost zdolność, która nie tylko pozwala tworzyć nowe, niespotykane dotąd, innowacyjne rozwiązania, ale i w wielu przypadkach rewitalizuje także wcześniej opracowane (nawet skostniałe) systemy czy programy ekonomiczne lub strategiczne, ułatwiając ich realizatorom rozwój ekonomiczny, społeczny i cywilizacyjny. Cenna jest tym bardziej, im bardziej innowacyjna, twórcza, przedstawiająca organizację na nowoczesne tory myślenia, zarządzania oraz działania. Wyraża wtedy miarę siły, która decyduje o bieżącym funkcjonowaniu szcycącej się nią zarówno jednostki ludzkiej, jak i gospodarczej czy administracyjnej. Co ważniejsze, staje się wyznacznikiem napędu dla rozwoju firmy i jej funkcjonowania w przyszłości. Przejście na wyższy poziom rozwoju firmy wymaga bowiem wytworzenia wartości dodatkowej, którą możemy uzyskać tylko przez rozwój przedsiębiorczości<sup>8</sup>. Stanowi to wyznacznik działania i dla jednostki, i dla firmy, aby mogły one we współczesnym, globalizującym się otoczeniu nie tylko istnieć czy przetrwać, ale przede wszystkim w przyszłości dalej się rozwijać.

---

<sup>7</sup> A. Adamik, *Przedsiębiorczość kooperatywna a tworzenie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw i regionu*, w: *Problemy współczesnej praktyki zarządzania*, red. S. Lachiewicz, M. Matejun, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2007, s. 417.

<sup>8</sup> J. Antoszkiewicz, *Rozwijanie przedsiębiorczości – wybrane koncepcje*, w: *Przedsiębiorczość: szansą na sukces rządu, gospodarki, przedsiębiorstw, społeczeństwa*, red. S. Lachiewicz, M. Matejun, SGH, Warszawa 2003, s. 15.

## 2. Definiowanie *collaborative advantage*

Tak jak nie ma tylko jednego, właściwego stylu prowadzenia samochodu, tak i nie ma jednej jedynej właściwej formy definiowania współpracy i przewagi kooperacyjnej. Obydwa te działania zależą od specyficznych warunków, w jakich przyjdzie funkcjonować zarówno kierującemu pojazdem, jak i projektującemu architekturę strategiczną przedsiębiorstwa<sup>9</sup>. Pojawiło się w związku z tym w literaturze tematu wiele terminów określających współpracę. W literaturze angielskojęzycznej, czytając o współpracy, najczęściej zobaczymy takie terminy, jak: *alliance, partnership, network, coalition, consortium, group, extender enterprises, association, community, joint venture, collaborative, federation, forum, collective* oraz *constellation*<sup>10</sup>. W literaturze krajowej pisze się natomiast o aliansach, klastrach, konsorcjach, kooperacji, kooperencji, partnerstwie strategicznym, powiązaniach, przedsiębiorstwach bez granic, przedsiębiorstwie kooperatywnym, przedsiębiorstwie partnerskim, relacjach, rozszerzonym przedsiębiorstwie, sieciach, więziach, współdziałaniu, współpracy i związkach. Choć różnią się one szczegółami, mają kilka wspólnych cech pozwalających przyjąć, iż stanowią spójną grupę działań dających realizować korzyści współpracy, czyli przewagę kooperacyjną. Należą do nich fakty, iż są to zwykle:

- a) działania wielopodmiotowe (różnego rodzaju związki zachodzące między jednostkami lub grupami społecznymi);
- b) działania oparte m.in. na specyficznych więziach kooperacyjnych, czyli takich, w toku których każdy z uczestników „liczy się z czynami innych” i współdziała z nimi, by realizować swe cele;
- c) działania, poprzez które strony zmagają do osiągnięcia wzajemnie niesprzecznych celów;
- d) działania, w ramach których partnerzy koordynują wykonywane zadania cząstkowe przewidziane podziałem pracy, podejmują działa-

<sup>9</sup> Architektura to sposób kształtowania składu podmiotów współdziałających przy realizacji założonych celów gospodarczych i dobór łączących je relacji, stanowiących podstawę współdziałania gospodarczego. Często także sieć relatywnych kontraktów wewnątrz lub wokół firmy, związanych z ustanawianiem stosunków firmy ze swoimi pracownikami i między nimi (architektura wewnętrzna), swoimi dostawcami lub klientami (architektura zewnętrzna) albo w obrębie grupy firm zajmujących się pokrewną działalnością (sieci).

<sup>10</sup> E. Lank, *Collaborative Advantage. How Organizations Win by Working Together*, Palgrave, Macmillan 2006, s. 5.

nia wzajemnie zgodne i uzupełniające się, a przy tym mające pozytywne znaczenie z punktu ich wpływu na osiąganie celu przedsiębiorstw oraz realizują poziome powiązania na podstawie zawieranych umów i porozumień umożliwiających lub ułatwiających realizację określonych zadań<sup>11</sup>;

- e) działania między przedsiębiorstwami, w czasie których zachodzi specyficzna wymiana, chodzi tu o wymianę informacyjną, materialną i energetyczną, przy czym strony wymiany powinny przejawiać w tym zakresie rosnące zaangażowanie, a taka postawa partnerów powinna być wzajemna<sup>12</sup>;
- f) związki współpracy, w których kreowane jest zaufanie mające na celu minimalizowanie ryzyka działania, przy czym ryzyko współpracy rośnie wraz ze spadkiem dostępnej ilości czasu współpracy, spadkiem ilości informacji o procesach współpracy i jego uczestnikach oraz zmniejszaniem się kontroli nad zasobami<sup>13</sup>, a więc ze spadkiem zaufania i pewności co do warunków działania;
- g) przejawy gry rynkowej o sumie dodatniej, tzn. takiej, w której uczestniczące podmioty, świadomie podejmując decyzje mogące zmienić ich położenie<sup>14</sup>, liczą na obopólne korzyści z tej gry. Wygrywają tu ci, którzy razem budują sukces. Zgodnie bowiem z zasadami tej gry, aby wygrać, należy nie tylko zaangażować się w związek współpracy, ale systematycznie w niego inwestować i rozwijać go, wtedy zwroty z inwestycji będą największe.

Skupiając się na tytułowym terminie *collaboration*, należy zaznaczyć, iż w literaturze opisywany jest on także w różny sposób, najczęściej zaś jako cykliczny proces<sup>15</sup>, w toku którego dwie osoby lub więcej osób (lub organizacji) pracuje, by realizować wspólne cele. Nie jest to jednak przeciętna

<sup>11</sup> A. Adamik, *Creating of Competitive Advantage Based on Cooperation*, A Series of Monographs Technical University of Lodz, No. 1819, Lodz 2008, s. 73.

<sup>12</sup> W. Czakon, *Dynamika więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2007, s. 44.

<sup>13</sup> P.S. Ring, A.H. Van de Ven, *Structuring Cooperative Relationships between Organizations*, „Strategic Management Journal” 1992, Vol. 13, No. 7, s. 483–498.

<sup>14</sup> M. Malawski, A. Wieczorek, H. Sosnowska, *Konkurencja i kooperacja. Teoria gier w ekonomii i naukach społecznych*, PWN, Warszawa 1997, s. 12.

<sup>15</sup> I.J. Marinez-Moyano, *Exploring the Dynamics of Collaboration in Interorganizational Settings*, ch. 4, s. 83, w: *Creating a Culture of Collaboration*, ed. Schuman, Jossey-Bass 2006.



współpraca, ale głębokie, kolektywne zdeterminowanie, by wszystkie zaangażowane strony osiągnęły identyczny cel<sup>16</sup>, np. wspólne wypracowanie unikalnej jakości (np. charakteru/osobowości wspólnie utworzonej organizacji, marki produktu itp.) poprzez otwarte dzielenie się wiedzą, wspólne uczenie się i budowanie w niezbędnych kwestiach konsensusu między partnerami<sup>17</sup>. Tak rozumiana współpraca dostrzegalna jest zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji, zarówno w prostych formach partnerstwa, jak i w złożonych korporacjach międzynarodowych. Dotyczy ona nie klientów, dostawców czy konkurentów, ale po prostu firm, które posiadają komplementarne zdolności i nie wahają się ich użyć w relacjach współpracy z niezbędnymi dla ich sukcesu partnerami<sup>18</sup>.

Jednocześnie, co warto zaznaczyć, *collaboration* między członkami zespołu (współpraca wewnątrzorganizacyjna) pozwala nie tylko na lepszą komunikację wewnątrz organizacji, ale w całym jej łańcuchu dostaw<sup>19</sup>, gdyż jest skutecznym sposobem koordynacji pomysłów wielu ludzi, często tworzących nową wiedzę o danym zagadnieniu. Coraz silniej wspiera tego typu działania współczesny postęp technologiczny, a w szczególności będący jego efektem bezprzewodowy, szerokopasmowy internet oraz internetowe narzędzia współpracy<sup>20</sup> (takie jak np.: Wikipedia, blogi, Twitter, Facebook itp.). Tworzą one warunki do szerzenia się kultury „masowej współpracy” (*mass collaboration*). Dzięki nim ludzie i organizacje z całego świata są w stanie skutecznie komunikować się i wymieniać poglądy, zapominając często o dzielących je barierach geograficznych. Coraz więcej organizacji tworzy w związku z tym dedykowane dla realizacji swych celów strategie współpracy (*collaboration strategies*), a nawet generuje wystandaryzowane platformy i narzędzia

<sup>16</sup> Merriam-Webster's Online Dictionary 2007.

<sup>17</sup> Oxford English Dictionary, Second Edition, eds. J.A. Simpson, E.S.C. Weiner, Oxford University Press, Oxford 1989.

<sup>18</sup> J. Dyers, *Collaborative Advantage: Winning Through Extended Enterprise Supplier Networks*, Oxford University Press, New York 2000.

<sup>19</sup> M. Soonhong, A.S. Roath, P.J. Daugherty, S.E. Genchev, H. Chen, A.D. Arndt, R.G. Richey, *Supply Chain Collaboration: What's Really Happening*, „International Journal of Logistic Management” 2005, Vol. 16, No. 2, s. 237–256.

<sup>20</sup> Według najogólniejszej definicji można uznać, iż każda technologia, która ułatwia łączenie dwóch lub więcej osób do wspólnej pracy, może uchodzić za narzędzie współpracy.

współpracy (*collaboration platforms*) umożliwiające pracownikom, klientom i partnerom inteligentne łączenie się i skuteczniejsze współdziałanie<sup>21</sup>.

Pracujący w ten sposób partnerzy mogą dzięki takim relacjom i narzędziom realizować wspólnie efektywniej i skuteczniej wszelkie dotyczące ich potencjalnego rozwoju badania, szybciej zyskiwać wyższą siłę przetargową na obsługiwanych rynkach, uczyć się szybciej, dogłębniej i w większej liczbie obszarów, szybciej, sprawniej i taniej rozwijać produkty, usługi oraz rynki, szybciej reagować na potrzeby rynku, a często także ponadprzeciętnie minimalizować koszty swych działań. Wszystko to daje szansę na skuteczniejsze tworzenie długookresowej przewagi konkurencyjnej opartej na współpracy<sup>22</sup>.

W dzisiejszym powiązanim świecie nie ma zatem powodu, by dłużej pracować w osamotnieniu, bazując jedynie na swych ograniczonych zasobach i umiejętnościach. Ponieważ współpraca rzeczywiście przynosi efekty, korzystają z niej nawet najsprawniejsi i najbogatsi. W wielu gałęziach przemysłu oraz sektorach firmy mogą dostarczać klientom wymagane produkty wręcz jedynie pod warunkiem realizowania związków współpracy ze wspomagającymi ich potencjał partnerami. Widać korzyści współpracy realizowane np. w przemyśle samochodowym (np. *collaboration* pomiędzy Peugeotem, Citroenem i Mitsubishi nad rozwojem napędu 4×4), AGD i spożywczym (np. więzi między Philipsem a Douwe Egberts, by stworzyć nowy ekspres do kawy Senseo), farmaceutycznym (duże firmy farmaceutyczne w celu tworzenia kolejnych leków współpracują z małymi firmami biotechnologicznymi), naftowym (konkurencyjne firmy współpracują w celu odkrywania i eksploataowania nowych pól naftowych, których z różnych powodów nie byłyby w stanie użytkować samodzielnie), alkoholowym (np. stworzenie firmy joint venture Maxxium dla uzyskania efektów ekonomiki skali dzięki wspólnym

---

<sup>21</sup> Narzędzia dedykowane dla współpracy skupiają się dziś na tworzeniu zbiorowej inteligencji i wiedzy, tak by usprawnić pracę pracowników w ich relacjach ze współpracownikami, partnerami i klientami. Tworzą je: sieci pracowników, porady ekspertów, dzielenie się wiedzą, lokalizacja wiedzy, współpraca w czasie rzeczywistym, synchroniczne i asynchroniczne metody komunikacji, np. wideokonferencje z wykorzystaniem narzędzi, takich jak: Cisco TelePresence, Cisco WebEx Meetings, HP Halo Telepresence Solutions or Microsoft Live Meeting, czy też asynchroniczne oprogramowanie do współpracy, m.in. Cisco WebEx Connect, Microsoft Sharepoint i MediaWiki.

<sup>22</sup> Więcej zob.: A. Adamik, *Competitive Advantage Based on Cooperation...; Współpraca małych i średnich przedsiębiorstw w regionie. Budowanie konkurencyjności firm i regionu*, red. A. Adamik, Difin, Warszawa 2012.

działaniom marketingowym i dystrybucyjnym produktów czterech firm: Jim Beam Brands Worldwide Inc. (USA), V&S Group (właściciel marki Absolut Vodka, Szwecja), The Edrington Group (właściciel whisky marki Famous Grouse, Szkocja), Rémy Cointreau SA (właściciel koniaków marki Rémy Martin i Cointreau (Francja) na wszystkich rynkach poza USA) oraz wielu innych. Warto więc przyjrzeć się, w czym tkwi specyfika tego zjawiska oraz jakie wyzwania generuje ono przed współczesnymi realizatorami innowacyjnej przedsiębiorczości.

### 3. Tworzenie przewagi kooperacyjnej jako proces działań

Doświadczenia wielu organizacji uczestniczących w różnego typu związkach współpracy wskazują, iż w zależności od rozmiaru, kształtu czy zakresu współpracy tego typu działania wymagają od uczestniczących w nich stron czasu i zaangażowania w różnych płaszczyznach. Dla wielu z nich stanowią one istotne wyzwania, często związane z koniecznością podejmowania niepraktykowanych dotąd, innowacyjnych zachowań, działań i inwestycji. Lank systematyzuje je w zestaw siedmiu kluczowych, można by nawet powiedzieć strategicznych, dla skuteczności współpracy kroków<sup>23</sup>:

1. Przygotowanie – identyfikacja potencjalnych partnerów i dyskusja lub testowanie możliwości wspólnej pracy (dobór partnerów).
2. Strukturyzacja – projektowanie najbardziej właściwego modelu zarządzania stworzonym związkiem współpracy (ustalenie formy współpracy).
3. Integracja – tworzenie zgranego zespołu nastawionego na realizację postawionych przed nim wspólnych celów (budowanie skutecznego zespołu partnerów).
4. Pielęgnowanie – ochrona i rozwój wytworzonych wspólnymi siłami efektów oraz klimatu owocnej współpracy (wzmacnianie więzi partnerskich).
5. Pozyskiwanie środków – zapewnienie właściwych zasobów do realizacji konkretnych, niezbędnych zadań (zasilanie i wspieranie partnerów związku w niezbędny potencjał).
6. Komunikacja – stworzenie takiego przepływu informacji, by skutecznie wspierał on osiągnięcie przez strony pożądanego rezultatu (zasilanie partnerów w niezbędne informacje i wiedzę).

<sup>23</sup> E. Lank, *Collaborative Advantage...*, s. 22.

7. Uczenie się – zastanowienie się nad wnioskami płynącymi ze wspólnych działań i dzielenie się płynącą z tego wiedzą z wewnętrznymi i zewnętrznymi uczestnikami związku współpracy (rozprzestrzenianie wiedzy, wspólne uczenie się).

Kroki te zdaniem Lank należy realizować równolegle w dwóch głównych wymiarach: interpersonalnym (tworzącym warunki, na jakich współpracują i wchodzą we wzajemne relacje poszczególne osoby) oraz międzyorganizacyjnym (tworzącym sposoby i zasady powiązania partnerów organizacyjnych w poszczególnych aspektach realizowanych procesów współpracy). Zdolność do takiego działania jest dziś kluczową kompetencją organizacji zaangażowanych w tworzenie *collaborative advantage*. W tych, które wykazują sprawność działania tylko w jednym z nich, niestety, występuje wciąż duże prawdopodobieństwo porażki i nieskuteczności podejmowanych powiązań.

#### 4. Współpraca wewnątrzorganizacyjna i związane z nią wyzwania

Na płaszczyźnie wewnątrzorganizacyjnej należy skupić się na stworzeniu dobrych warunków interpersonalnej współpracy. Działania te stanowią istotne wyzwania dla działów personalnych i kierownictwa organizacji, gdyż świadomy dobór personelu i odpowiednie zarządzanie nim (styl kierowania, metody zarządzania, stworzona kultura organizacyjna, klimat współpracy) to w wielu przypadkach podstawa sukcesu. Tradycyjne podejście w tym względzie coraz częściej staje się już niewystarczające. Dla osiągnięcia ponadprzeciętnych rezultatów niezbędne zaczyna zaś być podejście innowacyjne (*Human Resource Management Innovation – HRMI*)<sup>24</sup>. Dostrzega ono konieczność zmian działania w trzech obszarach: zasoby ludzkie lub obszar personalny<sup>25</sup>, włączając w to ogólne zarządzanie przedsiębiorstwem i przywództwo, zasoby technologiczne i finansowe, niezbędne do utrzymania i promowania

<sup>24</sup> A. Farazmand, *Innovation In Strategic Human Resource Management: Building Capacity In the Age of Globalization*, „Public Organization Review” 2004, 4, 1, s. 9.

<sup>25</sup> Dotyczy innowacji w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi w takich działaniach, jak poszukiwanie niezbędnego personelu, optymalny dobór personelu do planowanych zadań (właściwy człowiek na właściwym stanowisku) oraz kształtowanie właściwej pozycji lub zadań dla właściwych osób. Wymaga zmian m.in. w zakresie rekrutacji, selekcji, systemu edukacji i szkolenia personelu, zarówno na poziomie strategicznym, jak i operacyjnym.

strategicznych zasobów ludzkich<sup>26</sup>, oraz obszar organizacyjny, który zawiera strukturę, proces i system wartości, czyli kulturę organizacyjną<sup>27</sup>. Odnosząc się do wspomnianego wcześniej schematu działań procesu tworzenia przewagi kooperacyjnej, w sferze interpersonalnej istotnymi wyzwaniami są:

1. Na etapie przygotowania współpracy – ustalenie, jakich osób będziemy potrzebować do realizacji zamierzonych celów (ile osób, o jakich kompetencjach: jakiej wiedzy, doświadczeniu, umiejętnościach, postawach itp.), czy takie osoby są dla nas dostępne w najbliższym otoczeniu, czy osoby te są w stanie podzielać nasze normy, wartości, realizować wspólne cele. Oznacza to sprawne korzystanie z szerokiej gamy nowoczesnych narzędzi rekrutacji i selekcji personelu.

2. Na etapie strukturyzacji współpracy – zadecydowanie, jakie role przydzielić poszczególnym osobom, by planowane zadania były realizowane najskuteczniej. Związane jest to z umiejętnością wykorzystania przy organizacji pracy zespołów pracowniczych wsparcia wiedzą z obszarów psychologii i socjologii w taki sposób, by jak najsilniej wzmacniać motywację i zmotywowanie pracownicze.

3. Na etapie integracji – ustalenie, w jaki sposób, jakimi metodami skutecznie budować między współpracownikami zaufanie, etyczne partnerstwo, klimat otwartej współpracy i dzielenia się wiedzą. Związane jest to ze zdolnością kierownictwa do tworzenia warunków do rozwoju i eksploatawania prokooperacyjnej kultury organizacyjnej.

4. Na etapie pielęgnowania współpracy – ustalenie, czy osoby zaangażowane we współpracę uzyskują z niej to, czego potrzebują i co zamierzały z niej wynieść, a w dalszej kolejności realizacja działań intensyfikujących efekty współpracy. Powyższe kroki związane są zwykle z umiejętnością kontroli i oceny satysfakcji pracowniczej z realizowanych związków współpracy.

5. Na etapie pozyskiwania środków – jasne ustalenie obszarów odpowiedzialności poszczególnych osób w realizowanych procesach współpracy oraz egzekwowanie związanych z tą odpowiedzialnością zachowań i obowiązków. Działania te związane są z umiejętnym tworzeniem i przestrzeganiem procedur oraz zasad towarzyszących pracy zespołowej.

<sup>26</sup> Dotyczy umiejętnego poszukiwania, wykorzystywania i rozwijania materialnych wsparć niezbędnych dla sprawnego funkcjonowania posiadanych w organizacji zasobów ludzkich.

<sup>27</sup> Dotyczy umiejętności tworzenia unikalnego „klimatu pracy/współpracy” w danej organizacji.

6. Na etapie komunikacji – ustalenie, kto potrzebuje jakich danych, informacji czy wiedzy, by mógł sprawnie realizować swe zadania, następnie zorganizowanie niezbędnych narzędzi wsparcia współpracy, by te zasilenia były jak najszybciej pracownikom dostępne. Wiąże się to z umiejętnością stworzenia w firmie infrastruktury współpracy np. w postaci dedykowanych poszczególnym komórkom platform współpracy.

7. Na etapie uczenia się – umiejętne zbieranie aktualnych i rzetelnych informacji na temat skuteczności i efektywności realizowanych w różnych obszarach więzi współpracy oraz szczegółowa analiza płynących z tych informacji wniosków i rekomendacji dla rozwoju współpracowników. Wyzwanie stanowi w tym obszarze sprawnie realizowany tzw. controlling współpracy.

## 5. Współpraca międzyorganizacyjna i związane z nią wyzwania

Na płaszczyźnie działań międzyorganizacyjnych rdzeniem skutecznej wspólnej pracy wydaje się wkład partnerskich organizacji w tworzenie solidnych ram wspólnych działań. Ustalenie języka i zasad współpracy nie tylko bowiem integruje partnerów wokół podzielanych zadań, ale i upewnia, że współpracują właściwe organizacje, świadome nie tylko terytorium swego działania, ale i terytoriów pozostałych stron związku. Rozumiejąc zasady gry, w którą grają, poszczególne strony sprawniej budują swą *collaborative advantage*. Istotnymi wyzwaniami w procesach tworzenia wspomnianych ram są z pewnością:

1. Na etapie przygotowania współpracy – ustalenie, jakie parametry muszą mieć organizacje, żeby były najlepszymi partnerami dla danego przedsięwzięcia, zarówno ze względów strategicznych, jak i operacyjnych, poza tym ważne jest także sprawdzenie, czy potencjalni partnerzy charakteryzują się kompatybilnymi kulturami organizacyjnymi oraz sposobami działania. Działania te związane są z umiejętnościami w zakresie przeprowadzania profesjonalnej analizy strategicznej, a zwłaszcza analizy organizacyjnej partnerów; są one czasochłonnym, lecz ważnym zadaniem, a dla niektórych organizacji nawet nigdy niekończącą się działalnością. Mówi się, że są pewnego rodzaju radarem wykrywającym możliwości współpracy, ciągle skanującym

horyzont w poszukiwaniu możliwych do wykorzystania szans<sup>28</sup>. Kiedy taka szansa pojawia się, ułatwiają ukierunkowanie dialogu pomiędzy potencjalnymi partnerami, np. ujawniając ryzyko i nagrody związane z połączeniem ich sił, tak istotne przed sformalizowaniem związku. Tworzą także kryteria wchodzenia w związek bądź obywają się bez nich, poprzez co pozwalają z większą pewnością skupiać się na tych działaniach, które dają większe prawdopodobieństwo sukcesu rynkowego. Pomocne w przełamywaniu wyzwań tego etapu często okazuje się przemyślenie sformułowanej przez Lank *checklisty* przygotowującej do świadomego korzystania ze związków współpracy. Składa się ona z ośmiu pytań:

- Czy stworzyłeś i praktycznie wdrożyłeś jako element systematycznie realizowanego w twojej firmie procesu planowania strategicznego także system szacowania szans rynkowych, jakie pojawiają się wraz z planowanymi formami współpracy?
- Czy gromadzisz informacje o potencjalnych, byłych i obecnych partnerach w procesie realizowanego w firmie zarządzania wiedzą?
- Czy uczestniczysz w sieciach lub związkach mogących ułatwić ci kontakt z potencjalnymi partnerami?
- Czy posiadasz zestaw kryteriów oceny potencjalnych partnerów, z którymi zapoznane są odpowiednie osoby w firmie?
- Czy budujesz w razie potrzeby różne scenariusze współpracy, by odkryć różne możliwości tkwiące w relacjach z potencjalnymi partnerami?
- Czy zastanawiałeś się nad skorzystaniem z testów badających ryzyko i oceniających potencjalną efektywność planowanych związków współpracy?
- Czy omawiasz jako jeden z elementów rozmów negocjacyjnych z potencjalnym partnerem warunki wyjścia z projektowanego związku współpracy?
- Czy posiadasz środki identyfikujące osoby z najlepszym profilem osobowościowym do reprezentowania twojej organizacji w potencjalnym związku współpracy?

---

<sup>28</sup> Ch. Collison, G. Parcell, *Learning to Fly: Practical Knowledge Management from Leading and Learning Organizations*, Wiley, London 2004.

2. Na etapie strukturyzacji współpracy – ustalenie i dobór najlepszych z możliwych dla planowanego działania prawnych form współpracy międzyorganizacyjnej, warunków towarzyszących im umów i porozumień, a także struktury organizacyjnej (lub architektury strategicznej) oraz towarzyszącej jej struktury władzy. Wyzwaniem okazać może się tu także budowa powszechnie akceptowanego przez partnerów sposobu podziału wypracowanych wspólnie korzyści i poniesionych kosztów, ustalenie warunków obsługi wytworzonych własności intelektualnych, przypisanie stronom zakresów odpowiedzialności.

3. Na etapie integracji – ustalenie poprzez otwarte negocjacje wszystkich stron, w jakie wspólne prace i jak głęboko uczestnicy związku współpracy są w stanie się zaangażować i jakie wyniki gotowe są w tych zakresach osiągnąć.

4. Na etapie pielęgnowania współpracy – ustalenie i systematyczne monitorowanie, czy partnerzy, sponsorzy i inni interesariusze powstałych relacji są zadowoleni z osiągnięć i wszelkich wyników będących efektem ich zaangażowania. W dłuższej perspektywie istotne jest skuteczne podnoszenie efektywności wspólnej pracy partnerów.

5. Na etapie pozyskiwania środków – wypracowanie pomiędzy stronami porozumienia co do sposobu i struktury podziału nie tylko korzyści, ale i koniecznych do poniesienia kosztów nawiązanych związków współpracy międzyorganizacyjnej. Ważne i często problematyczne jest na tym etapie także ustalenie miejsca gromadzenia wspólnie wypracowanych zarówno zysków (ew. budżetów), jak i zasobów.

6. Na etapie komunikacji – sprawne ustalenie, jakie komunikaty i informacje muszą być systematycznie wymieniane między stronami, a w związku z tym, jak powinny wyglądać, jak być oprzyrządowane i zarządzane procesy wymiany informacji dla skutecznej, często wielopłaszczyznowej i przestrzennej rozrzuconej międzyorganizacyjnej współpracy partnerów. W konsekwencji często konieczne są tu inwestycje w narzędzia i platformy nowoczesnej współpracy (informatyczne, sieciowe, inteligentne itp.) oraz podwyższanie świadomości i zdolności pracowniczych w zakresie ich sprawnego wykorzystywania.

7. Na etapie uczenia się – szczegółowe usystematyzowanie informacji o tym, jakie zwroty z dokonanych inwestycji realizują poszczególni uczestnicy związku zarówno te ilościowe (twarde), jak i jakościowe (miękkie).



## 6. Przygotowanie do *collaborative advantage* w praktyce MŚP

Aby zobrazować przedstawione analizy, z pewnością warto przyjrzeć się praktyce przedsiębiorstw. Zebrane przez autorkę artykułu wyniki jej autorskich badań<sup>29</sup> przeprowadzonych na grupie 251 polskich małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP) w dość wyraźny sposób ukazują, jak wiele jeszcze pracy stoi wciąż przed przedsiębiorcami (zwłaszcza funkcjonującymi w mniejszych rozmiarach) mającymi ambicję być innowacyjnie przedsiębiorczymi i jak realnie trudne wyzwania czekają ich. Nie tylko muszą stosunkowo szybko zacząć dojrzewać do aktywnego otwierania się na współpracę międzyorganizacyjną, ale także robić to w sposób bardziej świadomy, strategicznie zaplanowany. Tylko takie podejście da im realne szanse na skuteczną optymalizację efektów przewagi kooperacyjnej.

Przygotowanie i gotowość badanych MŚP do takich działań ujęto poniżej w ramy (opisywanego we wcześniejszych częściach artykułu) procesu tworzenia *collaborative advantage*. Starano się w związku z tym ustalić aktywność badanych w siedmiu, podstawowych dla niego płaszczyznach, czyli przygotowania do współpracy, strukturyzacji współpracy, integracji, pielęgnowania współpracy, pozyskiwania środków, komunikacji oraz uczenia się. Skupiono się na analizie *external collaboration*.

Jak wynika z danych zamieszczonych w tabeli 1, badani wciąż dość niefrasobliwie podchodzą do prac związanych z przygotowaniem się na możliwe do nawiązania związku współpracy. Tak niezbędna w tym okresie analiza strategiczna prowadzona jest jedynie w ograniczonym zakresie. Najczęstszy horyzont planowania strategicznego u badanych to okres od 1 roku do 3 lat (31,5% badanych). Analizy otoczenia ogólnego na potrzeby planowania działań najczęściej realizowane są jedynie przez kierownictwo firmy (56,6% respondentów), a bazą informacyjną w tym zakresie są zwykle tylko literatura, prasa fachowa i internet (61,7%), nieco rzadziej udział w targach, wystawach krajowych i zagranicznych (41,8%). Analizy ekspertów zewnętrznych wykorzystuje jedynie 14,8% badanych, a ekspertów wewnętrznych 12,3%. W zakresie analiz otoczenia sektorowego sytuacja niewiele się różni.

---

<sup>29</sup> Badania przeprowadzono przy wykorzystaniu metody ankietowej, zastosowano przy tym losowy dobór próby. Materiał badawczy zbierano w okresie lipiec 2009 – listopad 2010 w regionie łódzkim i świętokrzyskim.

Wyodrębnioną do tego celu komórkę analityczną posiada jedynie 3,2% badanych (1,9% posiadało taką dla celów analizy otoczenia ogólnego). Najczęściej informacje o sektorze zbierają ogólne działy analiz (49,8%). W 32,7% badanych firm przygotowuje on systematycznie analizy dostawców, 35% – klientów, a jedynie w 23,5% – konkurentów. Z pomocy analiz sektorowych ekspertów zewnętrznych korzysta jedynie 6,3% badanych, a z pomocy organizacji branżowych 23,1%. Podstawowym źródłem informacji o sektorze są dla badanych, podobnie jak przy analizach ogólnych, literatura, prasa fachowa i internet (odpowiedziało tak 52,1% respondentów), a także udział w targach oraz wystawach krajowych i zagranicznych – 38,2% (tabela 1).

Tabela 1

Struktura źródeł informacyjnych do analizy i planowania strategicznego badanych MŚP (%)

	<b>Źródła danych do analizy otoczenia ogólnego (N = 251)</b>	<b>Źródła danych do analizy otoczenia sektorowego (N = 251)</b>
Wyodrębniona komórka analityczna	1,9	3,2
Kierownictwo firmy	56,6	50,0
Dział(y) firmy	-	49,8
Analizy ekspertów zewnętrznych	14,8	6,3
Analizy ekspertów wewnętrznych	12,3	49,8
Kontakt z organizacjami branżowymi	-	23,1
Udział w targach, wystawach krajowych i zagranicznych	41,8	38,2
Literatura, prasa fachowa, internet	61,7	52,2

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

W etap strukturyzacji współpracy badani wkładają nieco więcej sił i środków. Daje się przy tym zauważyć, że działania strukturyzacyjne uzależniają od typu partnera, z którym decydują się wejść w bliższe relacje.

Etyczne kodeksy działania najczęściej tworzą dla relacji z klientami (46% badanych) i dostawcami (41%). Najczęściej formalizację (szczegółowe spisywanie umów) działań widać w ich relacjach z dostawcami (tak odpowiedziało 42,2% badanych), rzadziej z klientami (38,7%) i konkurentami (12,7%). Nieformalne powiązania w postaci prywatnych powiązań stosunkowo wyraźnie widać w związkach z klientami (33,5% badanych), słabiej z konkurentami (16%) i dostawcami (13,6%). Wśród form współpracy dominują: obrót towarowy (realizuje go często i bardzo często 100% badanych), *outsourcing* (53,7%), najem (47,4%), kooperacja produkcyjna (46,1%), licencjonowanie (42,6%), wspólne przedsięwzięcia innowacyjne (45%) i inwestycyjne (42,2%) Dzięki takiemu podejściu badani dobrali swych partnerów dość sprawnie. Oceny relacji z nimi zaprezentowano w tabeli 2.

Tabela 2

## Ocena doboru partnerów współpracy przez badane MŚP

Obszar	Dostawcy	Klienci	Konkurenci
Podobieństwo kulturowe	1,93	1,85	1,98
Podobieństwo technologiczne	2,01	1,69	2,15
Harmonijność współdziałania	<b>2,38</b>	<b>2,38</b>	2,0
Jakość komunikacji	<b>2,46</b>	<b>2,43</b>	2,07
Zaangażowanie partnerów	2,21	2,1	1,82
Zrozumienie biznesowe	2,15	2,02	2,03
Częstotliwość wspólnych transakcji	2,37	2,20	1,58
Suma	13,14	12,47	12,85

Średnia ocena w skali 1–3; gdzie 3 oznacza jakość bardzo dobrą, 2 – dobrą, 1 – dostateczną.

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Najwyżej oceniano dobór dostawców, aż w sześciu na siedem ocenianych obszarów uzyskali oni noty ponad dobre. W relacjach współpracy z dostawcami najwyżej badani cenili jakość komunikacji (2,46) i harmonijność współdziałania z nimi (2,38). Stosunkowo wysokie noty uzyskały także częstotliwość wspólnych transakcji (2,37) oraz zaangażowanie partnerów (2,21). Podobną tendencję ocen widać także w relacjach z klientami. Nieco zaś inaczej postrzegają badani swoje więzi współpracy z konkurentami. Tu najważniejsze okazało się podobieństwo technologiczne (2,15), co nie dziwi, mając na uwadze cele tego typu związków (wzmocnienie potencjału partnerów). Powyższe oceny wskazują na dość sprawne realizowanie etapu integracji budowanych związków współpracy. Dobra integracja szczególnie ważna jest w relacjach z dostawcami i klientami, gdyż to właśnie z nimi badani deklarują najczęściej utrzymywanie długookresowych więzi. Aż 45% respondentów nawiązuje je z dostawcami, a 35,5% z klientami. Z konkurentami w dłuższej perspektywie czasowej kooperuje jedynie 3,6% badanych. Doceniając rolę dwóch pierwszych grup partnerów, badani na etapie pielęgnowania współpracy dość często (choć wciąż zbyt rzadko) dbają o symetryczność<sup>30</sup> tych relacji. Podejście to ułatwia utrzymywanie wspólnych prac w dłuższej perspektywie czasu, gdyż pozwala działać na jasno ustalonych zasadach. Taki sposób pracy deklarowało 32,7% respondentów w stosunku do dostawców, a 32,3% w stosunku do klientów. Na symetryczność swych relacji wobec konkurentów wskazało zaś tylko 16% badanych (co może oznaczać, iż czują się w tych związkach bądź dominującymi, bądź też wyzyskiwanymi. Mając na uwadze, że badania dotyczyły organizacji małych i średnich, bardziej prawdopodobna wydaje się ta druga opcja).

Literatura tematu podkreśla, a praktyka gospodarcza potwierdza, iż wartościowym uzupełnieniem powyższych zachowań, z perspektywy pielęgnowania nawiązanych więzi współpracy i uzyskiwania ponadprzeciętnych wartości *collaborative advantage*, są różnego typu działania i inwestycje adaptujące firmę i jej potencjał do potrzeb partnerów bądź też celów partnerskiej współpracy. Potęgując zaangażowanie stron, wzmacniają one ich

---

<sup>30</sup> Symetria może tu oznaczać porównywalność potencjałów konkurencyjnych partnerów (rozmiarów i siły), wniesienie porównywalnych udziałów (co nie znaczy identycznych, ale w subiektywnym odczuciu partnerów równoprawnych) bądź proporcjonalne korzystanie z efektów aliansu lub takie same możliwości wpływania na decyzje i działania wspólnej działalności i kontrolowania efektów.

obopólne zrozumienie i zaufanie wobec siebie. Ułatwiają w ten sposób pozyskiwanie zasobów dla realizacji celów kreowanych związków współpracy. Pewne elementy tych działań (szkoda jednak, że tak rzadko praktykowane) dało się dostrzec wśród badanych MŚP. Respondenci najczęściej wskazywali na adaptowanie swych zasobów do potrzeb klientów (31%), rzadziej do dostawców (11,5%) oraz konkurentów (9,6%). Wydaje się, iż taka struktura odpowiedzi ma związek ze stopniem zaufania badanych wobec poszczególnych grup partnerów<sup>31</sup>. Przeprowadzone badania potwierdziły, że MŚP najczęściej deklarują zaufanie do klientów (w tym: pełne 21,5%, ograniczone 35,5% badanych), rzadziej wobec dostawców (w tym: pełne 14,7%, ograniczone 29,1% badanych) i konkurentów (w tym: pełne 11,6%, ograniczone 25,1% badanych). Wciąż, jak widać, jest jeszcze wiele do zrobienia w kwestii budowy między partnerami kultury zaufania. W podobny sposób rysuje się podejście badanych do prowadzenia procesów komunikowania się w nawiązywanych związkach kooperacyjnych, stąd można wnosić, iż także otwartość firmy i sposób jej komunikacji z otoczeniem zależy od stopnia zaufania wobec jego poszczególnych elementów. Badani deklarowali nawiązywanie największej liczby bezpośrednich relacji właśnie z klientami (52,6%), na kolejnych dopiero miejscach plasowały się tego typu relacje z dostawcami (37,4%) i konkurentami (16,7%). Co więcej, także podobny układ miały wskazania co do liczby partnerów w związkach współpracy. Wielostronne relacje współpracy, a co za tym idzie i komunikacji, przypisywało sobie z klientami 29,5% badanych, 23,9% z dostawcami, a 13,1% z konkurentami. Niestety, to wciąż za mało dla pełnej eksploatacji szans rynkowych, jakie daje współpraca.

Ostatnim etapem opisywanego w części teoretycznej procesu budowy przewagi kooperacyjnej (*collaborative advantage*) jest szeroko pojęte uczenie się partnerów z nawiązywanych i pielęgnowanych związków współpracy. Stworzono je przecież nie dla idei, ale dla realizacji konkretnych celów i korzyści. Badani wiele wynoszą z tworzonych powiązań współpracy. Najciekawsze doświadczenia zaprezentowano w tabeli 3.

---

<sup>31</sup> Więcej zob.: A. Adamik, *Kultura zaufania jako determinanta efektywności procesów współpracy międzyorganizacyjnej*, w: *Zarządzanie relacjami międzyorganizacyjnymi. Doświadczenia i wyzwania*, red. A. Adamik, Monografia Politechniki Łódzkiej nr 1928, Wydawnictwo PŁ, Łódź 2010, s. 153–170.

Tabela 3

Wybrane korzyści wyniesione przez badane MŚP  
z realizowanych związków współpracy (%)

Korzyści	Relacje z dostawcami (N = 251)	Relacje z klientami (N = 251)	Relacje z konkurentami (N = 251)
Lepsze zaspokojenie potrzeb klienta	<b>40,2</b>	30	15,1
Lepszy wizerunek firmy	25,5	<b>39,4</b>	19,1
Możliwość realizacji nietypowych zleceń	29	<b>35</b>	14
Obniżenie ceny dobra finalnego	<b>60,7</b>	28,7	31,1
Poprawa efektywności działań rynkowych	55,8	<b>58,9</b>	37,4
Profesjonalizm działania	39,4	<b>42,6</b>	17,5
Przewaga informacyjna	28,6	<b>41</b>	36,6
Przewaga specjalizacyjna	15,1	18,3	<b>22,3</b>
Szybsza reakcja	<b>50,7</b>	24,7	30,6
Wyróżnianie się	25,1	<b>29,5</b>	17,5
Wzmocnienie potencjału zasobowego	41,4	22,4	<b>41,7</b>
Wzrost innowacyjności	<b>42,2</b>	26,8	27,4

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

W największej liczbie obszarów korzyści dominującą rolę wiedli klienci i bliskie relacje z nimi (w 6 z 12 badanych obszarów), na drugiej pozycji plasowały się relacje z dostawcami (4 z 12). Warto zaznaczyć, że zdaniem badanych w szczególności sposób dla:

- obniżenia cen dobra finalnego ważne okazują się dobre relacje z dostawcami (60,7% badanych);
- szybszej reakcji na różnego typu zmiany rynkowe pomocne są partnerskie więzi współpracy z dostawcami (50,7%);
- poprawy efektywności działań rynkowych (w tym zyskowności) pomocna jest bliskość z klientami (58,9%);

- wzrostu innowacyjności przydają się więzi bliskiej współpracy z dostawcami (42,2%);
- wzmocnienia potencjału zasobowego pomocne są partnerskie relacje z konkurentami (41,7%);
- usprawniania działań w zakresie zaspokajania potrzeb klienta przydają się bliskie związki z dostawcami (40,2%).

Jak widać, w zależności od planowanej przez firmę strategii kształtowania przyszłości przydatna okazuje się bliższa współpraca z partnerami z różnych płaszczyzn jej otoczenia rynkowego. Dobór ich nie powinien być więc przypadkowy. Świadomość, czego potrzebujemy oraz co chcemy osiągnąć, może stanowić istotną odpowiedź, w jakim kierunku powinny iść innowacyjne więzi, inwestycje oraz przedsiębiorcze rozwiązania kooperacyjne współczesnych organizacji. Wyzwaniem zaś dla innowacyjnej przedsiębiorczości staje się wypracowanie umiejętności strategicznego planowania i praktycznego kreowania sprawnej, dedykowanej do potrzeb, sieci współpracy aktywnych, zaufanych, a przede wszystkim skutecznych partnerów.

## Podsumowanie

Choć widoczny wyżej stopień otwarcia badanych na współpracę z otoczeniem nie jest jeszcze zbyt wysoki, wskazuje z jednej strony na pewne tendencje w zachowaniach badanych MŚP, z drugiej zaś na obszary stojących przed nimi wyzwań. Dla eksploatacji pełni korzyści *collaborative advantage* niezaprzeczalnie niezbędne są liczne zmiany organizacyjne i systematyczne przełamywanie oporów przed wchodzeniem w niosące innowacyjne wsparcie związki współpracy. Choć w pierwszych okresach ich nawiązywania wielu organizacjom wydawać się mogą trudne, ryzykowne, wymagające zbytecznego poświęcenia środków i czasu, z perspektywy długookresowej konkurencyjności przedsiębiorstw są one dziś koniecznością globalizującej się gospodarki. Warto zauważyć, że najczęściej skorzystają na nich ci, którzy podejną do nich przygotowani, świadomi potencjału związanych z nimi korzyści i problemów, a przy tym podejmą wyzwanie i zainicjują ich tworzenie najszybciej. Dotyczy to zarówno płaszczyzny wewnątrz-, jak i zewnątrzorganizacyjnej.

Autorka ma nadzieję, że niniejsza praca choć w pewnym stopniu uzmysławia to czytelnikom, poprzez co będzie pewną formą inspiracji do podejmowania wartościowych działań opartych na współpracy.

## Literatura

- Adamik A., *Creating of Competitive Advantage Based on Cooperation*, A Series of Monographs Technical University of Lodz No. 1819, Lodz 2008.
- Adamik A., *Kultura zaufania jako determinanta efektywności procesów współpracy międzyorganizacyjnej*, w: *Zarządzanie relacjami międzyorganizacyjnymi. Doświadczenia i wyzwania*, red. A. Adamik, Monografia Politechniki Łódzkiej nr 1928, Wydawnictwo PŁ, Łódź 2010.
- Adamik A., *Managing relationships as a tool supporting enterprising actions in conditions of competitive economy*, w: *Organization Management. Competitiveness, Social Responsibility, Human Capital*, red. D. Lewicka, AGH, University of Science and Technology Press, Krakow 2010.
- Adamik A., *Przedsiębiorczość kooperatywna a tworzenie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw i regionu*, w: *Problemy współczesnej praktyki zarządzania*, red. S. Lachiewicz, M. Matejun, Wydawnictwo PŁ, Łódź 2007.
- Antoszkiewicz J., *Rozwijanie przedsiębiorczości – wybrane koncepcje*, w: *Przedsiębiorczość: szansą na sukces rządu, gospodarki, przedsiębiorstw, społeczeństwa, Współpraca małych i średnich przedsiębiorstw w regionie. Budowanie konkurencyjności firm i regionu*, red. K. Piech, M. Kulikowski, SGH, Warszawa 2003.
- Bartnicki M., Kraśnicka T., *Przedsiębiorczość jako siła motoryczna małej firmy*, w: *Zarządzanie małą firmą*, red. H. Bieniok, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice 1995.
- Collison Ch., Parcell G., *Learning to Fly: Practical Knowledge Management from Leading and Learning Organizations*, Wiley, London 2004.
- Czakov W., *Dynamika więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2007.
- Drucker P., *Innowacje i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, 1992.
- Dyers J., *Collaborative Advantage: Winning Through Extended Enterprise Supplier Networks*, Oxford University Press, New York 2000.
- Farazmand A., *Innovation In Strategic Human Resource Management: Building Capacity In the Age of Globalization*, „Public Organization Review” 2004, 4, 1.
- Gryzik A., *Przedsiębiorczość Polaków i przedsiębiorczość akademicka*, w: *Przedsiębiorczość akademicka. Raport z badań*, red. G. Banerski, A. Gryzik, K.B. Matusiak, M. Mażewska, E. Stawasz, PARP, Warszawa 2009.



- Lank E., *Collaborative Advantage. How Organizations Win by Working Together*, Palgrave, Macmillan 2006.
- Malawski M., Wieczorek A., Sosnowska H., *Konkurencja i kooperacja. Teoria gier w ekonomii i naukach społecznych*, PWN, Warszawa 1997.
- Marinez-Moyano I.J., *Exploring the Dynamics of Collaboration in Interorganizational Settings*, w: *Creating a Culture of Collaboration*, ed. Schuman, Jossey-Bass 2006.
- Merriam-Webster's Online Dictionary* 2007.
- Oxford English Dictionary*, Second Edition, eds. J.A. Simpson, E.S.C. Weiner, Oxford University Press, Oxford 1989.
- Ring P.S., Van de Ven A.H., *Structuring Cooperative Relationships between Organizations*, „Strategic Management Journal” 1992, Vol. 13, No. 7.
- Soonhong M., Roath A.S., Daugherty P.J., Genchev S.E., Chen H., Arndt A.D., Richey R.G., *Supply Chain Collaboration: What's Really Happening*, „International Journal of Logistic Management” 2005, Vol. 16, No. 2.
- Sudoł S., *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Zarządzanie przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2006.
- Współpraca małych i średnich przedsiębiorstw w regionie. Budowanie konkurencyjności firm i regionu*, red. A. Adamik, Difin, Warszawa 2012.

### Summary

The article attempts to identify the challenges faced by innovative entrepreneurs who eager to experience the effects of collaboration, often called collaborative advantage. Analyses are conducted in two ways. Attention was drawn to the challenges for external and internal collaboration. These last often become bases, determinants of the ability and effectiveness of the former. Considerations are based on the theories: entrepreneurship, collaboration and innovation. Complemented by the article are the results of studies showing the practice in processes of Polish small and medium-sized enterprises' collaborative advantage creating