

# Leszek Kaszuba, Teresa Łuczka

---

## Strategia budowy przewagi konkurencyjnej małych i średnich przedsiębiorstw poprzez współpracę z firmą globalną

---

Ekonomiczne Problemy Usług nr 102, 79-85

---

2013

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.

LESZEK KASZUBA

Skanska Polska SA

TERESA ŁUCZKA

Politechnika Poznańska

## STRATEGIA BUDOWY PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW POPRZECZ WSPÓŁPRACĘ Z FIRMA GLOBALNĄ

### Wprowadzenie

Znaczenie małych i średnich przedsiębiorstw w rozwoju poszczególnych gospodarek, w tym Unii Europejskiej, jest istotne, co znalazło wyraz między innymi w Europejskiej Karcie Małych Przedsiębiorstw. W dokumencie tym podkreśla się, że przedsiębiorstwa tej wielkości są nośnikiem innowacji, integracji społecznej i lokalnej w gospodarce europejskiej. W polskiej literaturze przedmiotu i praktyce gospodarczej zwraca się szczególną uwagę na niską innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw, stanowiącą jedną z istotnych barier ich rozwoju i budowy pozycji konkurencyjnej<sup>1</sup>. Ograniczeniami w dostępie do innowacji są między innymi: brak nowoczesnej koncepcji innowacyjnej polityki państwa promującej szeroko pojęte innowacje i transfer technologii, niewielkie zainteresowanie przedsiębiorstw wynikami prac B + R, słabość mechanizmów transferu technologii, niewielkie oddziaływanie sfery instytucji przedsiębiorczości i innowacji oraz mechanizmów finansowo-kapitałowych<sup>2</sup>. Spektakularnym przykładem może być problem płynności finansowej małych i średnich przedsiębiorstw związany między innymi z regulacjami VAT, co w znaczący sposób hamuje strategiczne myślenie MSP o rozwoju i innowacyjności<sup>3</sup>.

Stopniowo małe i średnie przedsiębiorstwa i firmy zaczynają doceniać rolę innowacji w budowaniu przewagi konkurencyjnej, ale mają też świadomość, że wiąże się to ze wzrostem kosztów badań i dostępu do zaawansowanych technologii, dostę-

---

<sup>1</sup>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 Wolter Kluwer Business, Warszawa 2010; S. Lachiewicz, T. Łuczka, E. Stawasz, *Znaczenie i obszary badań nad innowacyjnością i konkurencyjnością małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, 2010, Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej, Organizacja i Zarządzanie, z. 46.

<sup>2</sup>K. Poznańska, *Uwarunkowania innowacji w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998.

<sup>3</sup>P. Przepióra, *Podatek VAT w małych i średnich przedsiębiorstwach. Dyskusja o neutralności i kształcie regulacji podatkowych*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2009.

pu do odpowiednich informacji, koniecznością powiązań i aktywnego uczestnictwa przedsiębiorstwa na międzynarodowym rynku, dostępem do wysokokwalifikowanych pracowników i specjalistów, a także uzyskaniem dodatkowych środków finansowych. W ostatnich latach w Polsce pojawia się istotny element wspierający rozwój małych i średnich przedsiębiorstw, zasadzający się na ich współpracy z dużymi firmami globalnymi – zagranicznymi lub krajowymi – funkcjonującymi według standardów stosowanych w wysoko rozwiniętych gospodarkach, zwłaszcza w gospodarce unijnej.

## 1. Powiązania przedsiębiorstw różnej wielkości jako czynnik budowy przewagi konkurencyjnej na rynku krajowym i międzynarodowym

W literaturze przedmiotu i praktyce gospodarczej występuje wiele powiązań i form współdziałania między przedsiębiorstwami różnej wielkości. Związki te mogą być zewnętrzne i wewnętrzne, mogą mieć charakter pionowy i poziomy. Powiązania te mogą różnić się zasięgiem terytorialnym i rodzajem działalności gospodarczej, okresem trwania, stopniem sformalizowania. Związki przedsiębiorstw różnej wielkości mogą istotnie różnić się liczbą i strukturą współpracujących przedsiębiorstw, realizowanymi celami, prowadzoną strategią rozwoju, a przede wszystkim poziomem i intensywnością innowacyjną.

Najbardziej charakterystyczne typy powiązań przedsiębiorstw różnej wielkości, w tym małych i średnich przedsiębiorstw obejmują: 1) powiązania sieciowe; 2) klastry – głównie jako przykład regionalnych poziomych powiązań małych i średnich przedsiębiorstw skupionych wokół dużego przedsiębiorstwa, jednostki naukowo-badawczej lub zorganizowanych we wspólnej przestrzeni; 3) *keiretsu* stanowiące przykład ścisłej współpracy, najczęściej dużej firmy z małymi i średnimi przedsiębiorstwami.

Funkcjonowanie przedsiębiorstw w klastrach wiąże się z wieloma skutkami. Generalnie zapewniają one małym i średnim przedsiębiorstwom wyższe tempo wzrostu, produktywności i zyskowności, wyższy poziom innowacji i wzrost konkurencyjności, rośnie liczba nowo powstających przedsiębiorstw i poprawiają się warunki na lokalnym rynku pracy. Z kolei spośród najistotniejszych wad wymienia się: technologiczny izomorfizm, zbyt wąską specjalizację, rosnące koszty pracy, ziemi i nieruchomości, rosnące zróżnicowanie dochodów oraz naciski otoczenia<sup>4</sup>.

Szczególnie interesujące z punktu widzenia rozważań prowadzonych w niniejszym artykule są wyniki badań przeprowadzonych w zakresie związków między przedsiębiorstwem wielonarodowym a przedsiębiorstwami małymi i średnimi<sup>5</sup>. Na tym tle wyłania się wiele problemów, takich jak na przykład granice kooperacji, podległości, przekazywania wiedzy, podziału zysku czy podejmowania wspólnych przedsięwzięć. Wyniki przeprowadzonych badań wskazały, że przedsiębiorstwo

<sup>4</sup> R. Martin, P. Surley, *Deconstructing Clusters: Chaotic Koncept or Policy Panacea?*, „Journal of Economic Geography”, vol. 3, s. 5–35, za: B. Mikołajczyk, A. Kureczewska, J. Fila, *Klastry na świecie*, Difin, Warszawa 2009.

<sup>5</sup> H. Etemad, *A Typology*, w: *Handbook of Research on International Entrepreneurship*, red. L.P. Dana, Edward Elgar Publishing Inc. 2004, s. 94–125.

wielonarodowe i powiązane z nim małe i średnie przedsiębiorstwa mogą – po pierwsze – skutecznie konkurować zarówno na rynku lokalnym, jak i globalnym. Po drugie, małe i średnie firmy 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, a po czwarte – korzyści z przekazanej wiedzy mogą wystąpić dopiero po pewnym czasie.

W literaturze przedmiotu zwraca się uwagę na fenomen rozwoju gospodarek azjatyckich, czerpiących korzyści z modelu powiązań sieciowych występujących w produkcji, wzorem rozwoju mniej rozwiniętych regionów w Japonii w latach pięćdziesiątych i sześćdziesiątych dzięki sieciom *keiretsu*<sup>6</sup>. Młode firmy azjatyckie, które dołączyły do japońskich *keiretsu* i korzystając z dostępu do japońskiego kapitału, technologii i zarządzania, stały się zdolne do zaoferowania atrakcyjnych towarów i stały się konkurencyjne na rynku pracy, oferując atrakcyjne możliwości zatrudnienia. Generalnie, powiązania sieciowe przedsiębiorstw współpracujących w ramach *keiretsu* przyczyniają się do rozszerzania kooperacyjnej specjalizacji między nimi oraz – co zrozumiałe – do obniżki kosztów transakcyjnych. R. Parker również podkreśla, że sukces małych i średnich przedsiębiorstw w budowie przewagi konkurencyjnej polega na powiązaniu ich z dużymi przedsiębiorstwami masowej produkcji lub z innymi małymi firmami, ponieważ mniej niż 5% firm do 200 zatrudnionych podejmuje badania i ponosi nakłady na rozwój, zwłaszcza na innowacje. Generalnie podkreśla się, że duże przedsiębiorstwa kładą nacisk na podstawowe innowacje, podczas gdy małe i średnie adaptują je do warunków rynkowych w ramach schematu *technology-product-market combinations*<sup>7</sup>.

Z kolei, R.Z. Lawrence<sup>8</sup> oraz K. Yamamura i W. Hatch<sup>9</sup> badając omawiane zjawisko zwracają uwagę, że bliska współpraca przedsiębiorstw w ramach powiązań sieciowych firm azjatyckich, poza licznymi zaletami, niesie ze sobą również istotne ograniczenia. Po pierwsze, liczne i silne powiązania firm pracujących w sieci utrudniają wejście nowo utworzonych krajowych i zagranicznych przedsiębiorstw na rynek oraz wprowadzanie nowych produktów, po drugie, powiązania te zamykają przedsiębiorstwa sieciowe – zwłaszcza w takich gałęziach przemysłu, jak samochodowy, elektroniczny i maszynowy – na współpracę z firmami spoza sieci, a po trzecie, utrudniają zagranicznym firmom wejście na rynek krajowy. Oznacza to, że wiele małych i średnich przedsiębiorstw musi dostosowywać swoje technologiczne zdolności nie tylko do programu dostaw dużych odbiorców i ich sieci, ale również do ich długoterminowych planów i przyjętej strategii rozwoju. Co więcej, w sytuacji recesji i spadku popytu czy wyczerpania się cyklu życia produktu przedsiębiorstwa

---

<sup>6</sup> 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, nr 7, s. 253–276.

<sup>7</sup> R. Parker, *The Myth of the Entrepreneurial Economy: Employment and Innovation in Small Firms*, „Work, Employment & Society” 2001, vol. 15, nr 2, s. 239–253.

<sup>8</sup> R. Lawrence, *Japan's Different Trade Regime: An Analysis with Particular References to Keiretsu*, „Journal of Economic Perspectives” 1993, vol. 7, nr 3, s. 3–19.

<sup>9</sup> K. Yamamura, W. Hatch, *A Looming Entry Barrier: Japan's Production Networks in Asia*, The National Bureau of Asian Research Analysis, Papers, Seattle, 1997, vol. 8, nr 1.

tej wielkości są zmuszone zredukować swoje dostawy<sup>10</sup>.

W literaturze przedmiotu, już od lat czterdziestych, rozpatrywany jest problem wpływu strategicznego partnerstwa technologicznego na zmiany, a zwłaszcza na zysowność, biorących udział w nim, przedsiębiorstw różnej wielkości<sup>11</sup>. W badaniach przeprowadzonych w 346 przedsiębiorstwach przemysłu mechanicznego, elektronicznego i technologii informatycznych zlokalizowanych w Europie, Stanach Zjednoczonych i Japonii, brano pod uwagę pięć następujących czynników: cechy sektorowe, warunki krajowe, struktura firmy, poziom innowacyjności oraz powiązania przedsiębiorstwa z otoczeniem. Wykazano w nich, że najbardziej zainteresowane strategicznym partnerstwem są firmy o wysokiej intensywności patentowej, przedsiębiorstwa technologii informatycznych wyprzedzały pozostałe sektory. Obok rodzaju działalności gospodarczej, mniejszą otwartość na podejmowanie współpracy wykazywały firmy amerykańskie w porównaniu z europejskimi i japońskimi. Badania wykazały również, że gotowość do strategicznego partnerstwa rośnie proporcjonalnie do wielkości przedsiębiorstwa, nie doszukano się natomiast większego wpływu na zysowność przedsiębiorstw.

Obok uwarunkowań zewnętrznych strategii budowania przewagi konkurencyjnej opartej na innowacjach w małych i średnich przedsiębiorstwach wskazać można wiele uwarunkowań wewnętrznych, które, aczkolwiek odmiennie niż w przypadku większych przedsiębiorstw, wywierają mniejszy wpływ na poszukiwanie możliwości pozyskania innowacji, to jednak ich znaczenie dla ich podejmowania i realizacji przez przedsiębiorstwa tej wielkości jest równie istotne.

## **2. Strategia budowy pozycji konkurencyjnej małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce poprzez współpracę z globalną firmą Skanska SA**

Na tle przeprowadzonych rozważań, interesującym przykładem współpracy dużego globalnego przedsiębiorstwa z małymi i średnimi przedsiębiorstwami w Polsce i jej wpływu na rozwój i wzrost konkurencyjności na rynku krajowym i międzynarodowym jest firma Skanska SA. Firma ta charakteryzuje się wieloletnim doświadczeniem – została założona w Szwecji w 1887 roku, a już dziesięć lat później zaczęła uczestniczyć w wymianie międzynarodowej. Przedsiębiorstwo jest spółką giełdową i zajmuje się budownictwem mieszkalnym, komercyjną działalnością deweloperską oraz infrastrukturalną. Firma zatrudniała w 2010 roku 52 tys. pracowników, jej przychód wyniósł 51 mld zł.

Współpracując z małymi i średnimi przedsiębiorstwami w wielu krajach, firma Skanska SA zapoznaje je z najnowszą wiedzą gwarantującą realizację kontraktów budowlanych zgodnie z najnowocześniejszymi standardami. Angażując bowiem kooperantów do budowy realizowanych obiektów, trudno znaleźć małe i średnie przedsiębiorstwa, które dysponowałyby najnowocześniejszą wiedzą i do-

<sup>10</sup> M.W. Peng, S.-H. Lee, J.J. Tan, *The keiretsu...*

<sup>11</sup> J. Hagedoorn, J. Schkenraad, *The Effect of Strategic Technology Alliances on Company Performance*, „Strategic Management Journal” 1994, vol. 15, nr 4, s. 291–309.

świadczeniem. Z kolei, MŚP są świadome, że współpracując z uznaną firmą na rynku światowym, zapewniają sobie dostęp do innowacji i poprawiają w ten sposób pozycję konkurencyjną. Skanska SA zapewnia współpracującym MŚP dostęp do innowacji i, w przypadku realizacji inwestycji, ustala ściśle określone zasady współpracy w poszczególnych obszarach, prowadzi działalność edukacyjną i finansową. Należy podkreślić szczególną filozofię globalnej firmy: z uwagi na fakt, że kooperujące małe i średnie przedsiębiorstwa nie są ściśle z nią powiązane i z różnych powodów mogą nie być już zaangażowane do kolejnych kontraktów budowlanych, dla firmy Skanska SA wartość dodaną stanowi sama satysfakcja z transferu innowacji, która poprawi konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw na krajowym i międzynarodowym rynku budowlanym. Współpraca i certyfikat tej globalnej firmy daje każdemu klientowi gwarancje realizacji projektu zgodnie z najnowszą techniką i technologią oraz zasadami zrównoważonego rozwoju.

Strategia dopływu innowacji z firmy globalnej i budowa przewagi konkurencyjnej małych i średnich przedsiębiorstw polega najczęściej na:

- dostarczaniu wiedzy dotyczącej najnowszych technologii, nowych technik i narzędzi pracy w budownictwie,
- ochrona środowiska naturalnego zarówno jeśli chodzi o produkt, jak i proces budowlany,
- wprowadzaniu bezpiecznych metod pracy i innych rozwiązań z zakresu inżynierii bezpieczeństwa – Skanska SA jest polskim i jednym ze światowych liderów w programie „Zero wypadków”,
- wprowadzaniu standardów zarządzania i etyki pracy,
- szczegółowych procedurach badania relacji z klientami.

Badana firma globalna charakteryzuje się aktywnym podejściem do zarządzania kwestiami związanymi ze środowiskiem naturalnym na wszystkich poziomach – od lokalnego po globalne, poprzez planowanie i działanie w taki sposób, aby wywierać pozytywny wpływ na środowisko, w którym pracuje i w którym angażuje do współpracy małe i średnie przedsiębiorstwa. Aby być liderem ochrony środowiska we współczesnych gospodarkach, należy śledzić i stosować standardy w projektach, produktach i usługach oraz aktywnie poszukiwać sposobów redukcji negatywnego wpływu na środowisko naturalne, tak w trakcie realizacji cyklu inwestycyjnego, jak i w okresie eksploatacji. Firma Skanska SA angażuje się we współpracę z MŚP oraz z innymi zainteresowanymi stronami, takimi jak grupy społeczne i organizacje pozarządowe (przykładem takich inicjatyw jest udział firmy w Krakowskim Festiwalu Recyklingu). Zainteresowanie działaniami środowiskowymi otwiera wiele dodatkowych obszarów współpracy i dopływu innowacji, poprawia *image* oraz gwarantuje zaangażowanym MŚP poprawę konkurencyjnej pozycji na rynku – zwłaszcza w perspektywie przygotowywanych przez Unię Europejską rozwiązań legislacyjnych.

Innym przykładem dzielenia się przedsiębiorstwa Skanska SA innowacjami z MŚP jest eliminowanie stosowania materiałów, które wywierają negatywny wpływ na środowisko, charakteryzują się wysokim wskaźnikiem emisji związków węgla w procesie ich wytwarzania, energochłonnych materiałów, instalacji, elementów, komponentów i technologii. W związku z tym, globalna firma wraz z zaangażowanymi MŚP oraz klientami, bada z odpowiednim wyprzedzeniem stosowane



materiały – przyjazne dla środowiska naturalnego – i konfrontuje je z najnowszym stanem wiedzy śledzonym przez odpowiednich ekspertów. Należy podkreślić, że przygotowanie przedsiębiorstw małej i średniej wielkości do wymogów stosowanego przez firmę Skanska SA systemu zarządzania środowiskowego – certyfikowanego według ISO 14001, jest procesem długotrwałym i – jak wynika z dotychczasowych doświadczeń – trwa do dwóch lat. Absorpcja innowacji podnosi bezpośrednio ich konkurencyjność na rynku i, co istotne, nie wiąże się z kosztami.

Transfer innowacji i wiedzy do MŚP związanej z ochroną naturalnego środowiska znalazł też wyraz w stosowaniu Certyfikatów LEED (*Leadership in Energy and Environmental Design*), zawierających zestaw kryteriów niezbędnych do realizacji projektów powstających zgodnie z zasadami zrównoważonego rozwoju, co już samo w sobie poprawia pozycję konkurencyjną małych i średnich przedsiębiorstw na rynku budowlanym. Jednostki wyróżnione certyfikatem LEED projektują i budują budynki o zmniejszonym wpływie na środowisko naturalne, zapewniające przyszłym użytkownikom zdrowe warunki pracy, przy mniejszych kosztach eksploatacji.

Transfer nowoczesnej wiedzy do małych i średnich przedsiębiorstw w Skanska SA obejmuje również problemy inżynierii bezpieczeństwa, w tym wdrożenie w kooperujących małych i średnich przedsiębiorstwach etosu dobrej i bezpiecznej pracy. Rygorystyczne i konsekwentne egzekwowanie procedur bezpieczeństwa i higieny pracy znalazło wyraz w spadku liczby wypadków w pracy w ostatnich pięciu latach oraz znaczącej poprawie świadomości właścicieli i pracowników w tym zakresie. W rezultacie, przedsiębiorstwo Skanska SA stało się liderem w zakresie bezpieczeństwa pracy w Polsce i jednym z głównych liderów na świecie.

Kolejnym elementem umożliwiającym budowę przewagi konkurencyjnej MŚP jest wprowadzanie w nich nowych lub nadal mało upowszechnionych – w polskich realiach – zasad etyki pracy czy regulacji prawnych, takich jak między innymi prawidłowe ewidencjonowanie wszystkich transakcji finansowych przez ich księgowanie zgodnie z Zasadami Rachunkowości oraz przeprowadzanie dwa razy w roku audytu zewnętrznego. Firma Skanska SA stosuje i upowszechnia procedury kompletnych, dokładnych i terminowych zapisów ewidencjonujących wszystkie transakcje gospodarcze oraz finansowe, takie jak: raporty dotyczące czasu i kosztów, faktury, zapisy w księgach oraz w sprawozdawczości projektowej. Małe i średnie przedsiębiorstwa współpracujące z dużą firmą zobowiązane są zapoznać się ze stosowanymi procedurami i ściśle je stosować. W opinii Skanska SA, świadomość wysokich standardów i innowacyjnego podejścia w realizacji wspólnych projektów rośnie wśród MŚP w miarę realizacji kontraktu.

Jedną z bardziej wiarygodnych ocen, które określają czy podjęta współpraca firmy Skanska SA z MŚP jest innowacyjna i efektywna jest badanie satysfakcji klienta. Badania te są również wyrazem istotnych innowacji w zakresie stosunków między partnerami na rynku i zostały przeprowadzone wśród 200 klientów związanych z 122 projektami, z czego 78 projektów zbadanych zostało przez dwóch ekspertów. Należy dodać, że badaniom poddawani byli również mali i średni przedsiębiorcy, w zakresie ich opinii co do współpracy i poziomu satysfakcji z firmą globalną. Łącznie badaniami objęto 1200 przedsiębiorców, w tym 1130 małych. Sporzą-

dzane okresowo audyty pracowników Skanska SA jak i jej firm podwykonawczych są przedmiotem analiz oraz stanowią punkt wyjścia wprowadzanych zmian.

## Podsumowanie

Małe i średnie przedsiębiorstwa odgrywają istotną rolę w tworzeniu podstawowych wielkości makroekonomicznych we współczesnych gospodarkach. Ich rozwój często ograniczony jest wieloma przeszkodami. Niedostatek kapitału i niska jakość kapitału społecznego i specyficzne uwarunkowania gospodarcze wywierają określony wpływ na poziom innowacyjności małych i średnich przedsiębiorstw. Budowanie w takich realiach gospodarczych i społecznych przewagi konkurencyjnej jest zadaniem trudnym i skomplikowanym. W związku z tym małe i średnie przedsiębiorstwa stosują różne strategie rynkowe i różne formy powiązań z podmiotami funkcjonującymi na rynku. Powiązania te są zróżnicowane pod wieloma względami, mogą opierać się na powiązaniach kooperacyjnych, sieciowych, klastrowych, a więc mogą być pionowe, poziome, bardziej lub mniej sformalizowane, mogą różnić się zasięgiem terytorialnym. Jednym z typowych powiązań przedsiębiorstw, będących przedmiotem zainteresowania w literaturze przedmiotu i praktyce gospodarczej jest współpraca dużej firmy globalnej z małymi i średnimi przedsiębiorstwami, w wyniku której realizowane są określone cele. Zaprezentowana w artykule globalna firma Skanska SA opiera współpracę z lokalnymi i regionalnymi, małymi i średnimi firmami na transferze wiedzy i zasad nowoczesnego zarządzania, stawiając im, z jednej strony, wysokie wymagania co do szeroko rozumianej jakości procesów wytwórczych, a drugiej strony, umożliwiając im dostęp i dyfuzję wiedzy i innowacji w wielu obszarach. Wyniki wstępnych badań wskazują, że taka współpraca może posłużyć jako model powiązań firm różnej wielkości i strategia budowy przewagi konkurencyjnej małych i średnich przedsiębiorstw. Większość MŚP, które realizowały strategię budowy przewagi konkurencyjnej poprzez zapewnienie sobie dostępu do innowacji, odniosły sukces na rynku. Sukces ten polega na tym, że doświadczenie ze współpracy z globalną firmą są najlepszą ich rekomendacją – wiele z nich wzmocniło przewagę konkurencyjną nie tylko krajowym, ale i zagranicznym rynku, wygrywając między innymi przetargi w Niemczech.

## DESIGN STRATEGY OF SMEs' COMPETITIVE ADVANTAGE THROUGH CO-OPERATION WITH A GLOBAL ENTERPRISE

### Summary

There are many commonly known ways and forms of cooperation between different size enterprises. Such relationships may be both external and internal or be of horizontal and vertical character. They may also vary depending on territory and/or size of economic activity, branch, formalization and scale of adopted innovations. Presented in the paper cooperation of global company Skanska with local SMEs bases on the knowledge and management rules transfer. Such relationship requires adoption of strict corporate process management schemes, but on the other hand allows to adapt best practices by SMEs. Initial results suggest that such cooperation may be treated as model solution.

*Translated by Leszek Kaszuba*