

Dariusz Nowak

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ MAŁYCH PRZEDSIĘBIORSTW W PROCESIE KOOPERACJI

Streszczenie: We współczesnym silnie konkurencyjnym świecie każdy podmiot dąży do rozwoju, którego jednym ze źródeł jest działalność gospodarcza przedsiębiorstw. Źródłem tego rozwoju nie należy upatrywać jedynie w wewnętrznych zasobach i działaniach przedsiębiorstwa. W jego tworzeniu uczestniczy wiele podmiotów, które poprzez proces kooperacji aktywnie przyczyniają się do wyzwania potencjału przedsiębiorczości i kreatywności u przedsiębiorców. U podstaw tego procesu leży dezintegracja cykli produkcyjnych oraz przekazywanie realizacji wybranych faz podmiotom zewnętrznym. Pozwala to przedsiębiorstwu skupiać się na tych obszarach, które są dla niego najważniejsze i w ramach których ma kluczowe kompetencje. Tak rozumiana kooperacja często jest bodźcem do podejmowania ponadstandardowych przedsięwzięć i działań.

Celem tego artykułu jest zaprezentowanie rezultatów badań empirycznych dotyczących zmian zachodzących w kooperujących przedsiębiorstwach zainicjowanych procesem współpracy i ich interpretacja. Motywami prowadzonych badań są zarówno znaczenie i rola, jaką odgrywają małe przedsiębiorstwa w gospodarce każdego kraju, jak i fenomen kooperacji.

Słowa kluczowe: kooperacja, współpraca, relacje, partnerstwo, konkurencyjność, współzależność, przedsiębiorczość, kreatywność, innowacyjność, strategia.

Wstęp

Wielu autorów wskazuje, że sukces współczesnej organizacji zależy od prawidłowej i efektywnej kooperacji pomiędzy podmiotami [Littler, Leverick i Wilson 1993, s. 216; Wilson i Nielson 2000, s. 2]. Traktuje się ją jako rodzaj strategii i filozofii pozwalającej firmie osiągnąć trwałą przewagę konkurencyjną [Prasad 1998, s. 143–144]. Współpraca staje się nowym instrumentem tworzenia wartości [Nowak 2008], buduje nowy rodzaj organizacji, w której dominują współzależne długotrwałe relacje oparte na zasadzie wzajemności [Keser i van Winden 2000, s. 36]. Obok konkurencji, kooperencji i kreatywności kooperacja jest jednym

z czterech warunków koniecznych budowy globalnej pozycji rynkowej [Hao Ma 2004, s. 908]. Należy ją rozumieć jako zgodne współdziałanie umożliwiające z jednej strony ograniczanie niepewności i ryzyka, które rozkłada się na większą liczbę partnerów, a z drugiej – dopasowanie do otoczenia, z jednoczesnym uniezależnieniem się od niego. Wskazuje się, że do istotnych atutów kooperacji należą: możliwość zwiększania zysków, uzyskanie autorytetu i legitymizacji, minimalizacja kosztów transakcyjnych i kosztów agencji, zdobycie przewagi konkurencyjnej, uzyskanie dostępu do rzadkich i specyficznych zasobów, rozwój kluczowych kompetencji, redukcja kosztów, przyspieszenie procesów uczenia się itp. [Hagel i Brown 2006; Lichtarski 1992, s. 45].

W literaturze podkreśla się, że kooperacja jest jednocześnie podstawą wielu zmian, przekształceń, działań adaptacyjnych i dostosowawczych, które wiążą się z kreatywnością, innowacyjnością i przedsiębiorczością oraz tworzeniem nowych idei, pomysłów i koncepcji. Kooperacja szczególne znaczenie ma w kontekście współpracy pomiędzy małymi przedsiębiorstwami a ich kontrahentami – odbiorcami. Należy podkreślić, że małe przedsiębiorstwa w każdej gospodarce są istotnym elementem rozwoju i wzrostu dochodu narodowego, tworzą nowe miejsca pracy i pozwalają wykorzystać organiczny potencjał wielu ludzi, którzy poprzez swoją przedsiębiorczość i kreatywność kształtują współczesny obraz gospodarki.

W artykule podjęto próbę oceny wpływu kooperacji na przedsiębiorczość małych przedsiębiorstw rozumianą jako ich zdolność do permanentnego opracowywania i wdrażania nowych rozwiązań, metod i procesów prowadzących do podnoszenia pozycji konkurencyjnej, dzięki której możliwe będzie nawiązanie trwałych, długofalowych i stabilnych relacji partnerskich z kooperantami. Osiągnięcie wysokiej pozycji umożliwi również zastosowanie wprowadzonych zmian w innych relacjach, z innymi przedsiębiorstwami i w innych warunkach. Wprowadzane zmiany są zatem podstawą ewolucyjnego i długotrwałego rozwoju przedsiębiorstwa oraz wpływają na wzrost gospodarczy państwa.

W opracowaniu założono, że współpraca małych przedsiębiorstw z kooperantami pozytywnie wpływa na ich przedsiębiorczość. Za miarę tak rozumianej przedsiębiorczości uznano liczbę wdrożonych różnego rodzaju przedsięwzięć o charakterze adaptacyjnym, dostosowawczym lub proinnowacyjnym, których zadaniem było przystosowanie się do zmiennych warunków dyktowanych przez otoczenie. Założono, że o liczbie i jakości wdrażanych działań decydują charakter i forma współpracy.

W celu zweryfikowania powyższego założenia w latach 2008–2010 w ramach badań własnych przeprowadzono badania ankietowe pośród 104 małych przedsiębiorstw, które zgodnie z klasyfikacją EKD zalicza się do grupy przedsiębiorstw przetwórstwa przemysłowego. Badania prowadzono na obszarze całej Polski.

1. Znaczenie i istota małych przedsiębiorstw w gospodarce kraju

Zarówno w praktyce, jak i w teorii podkreśla się znaczenie i wpływ małych przedsiębiorstw na funkcjonowanie i rozwój każdej gospodarki. Ich działanie jest przejawem przedsiębiorczości i kreatywności społeczeństwa, które podejmuje wiele wyzwań tworzonych przez współczesne otoczenie. Przedsiębiorstwa te charakteryzują się wysoką zdolnością adaptacyjną i elastycznym podejściem do pojawiających się problemów, którego brakuje podmiotom dużym i średnim. Dzięki zdolnościom do tworzenia i wdrażania różnego rodzaju innowacyjnych rozwiązań przyczyniają się do wzrostu pozycji konkurencyjnej całej gospodarki. Podstawowa domena ich działalności jest związana z zaspokajaniem popytu lokalnego lub regionalnego oraz wytwarzaniem wyrobów i świadczeniem usług specjalistycznych, na które popyt jest niewielki i najczęściej krótkotrwały [Sudoł 1999, s. 235]. Skupiają się na handlu hurtowym i detalicznym, świadczeniu drobnych usług, obsłudze innych podmiotów gospodarczych, zajmują się nieruchomościami, budownictwem, transportem, gospodarką magazynową oraz inną działalnością usługową, komunalną, społeczną i indywidualną [Klimek 2006, s. 191]. Lokalizują się głównie w pobliżu dużych miast lub dużych skupisk przedsiębiorstw, z którymi kooperują, a które gwarantują im rynek zbytu i dostęp do wykwalifikowanej siły roboczej. Istotną dziedziną ich działalności jest również wytwarzanie różnego rodzaju elementów, zespołów, półfabrykatów itp. na zlecenie zewnętrznych kooperantów lub świadczenie wyspecjalizowanych usług produkcyjnych dla przedsiębiorstw dużych i średnich. Współpraca z dużymi kooperantami pozwala małym podmiotom skupić się na efektywnym wykorzystywaniu posiadanych zasobów zarówno rzeczowych i finansowych, jak i osobowych, dzięki czemu mogą one elastycznie, szybko i sprawnie dostosowywać się do zmian zachodzących w otoczeniu [Gabryszak 2006, s. 41–43]. W literaturze wskazuje się, że atrakcyjność małych przedsiębiorstw wynika z ich cech, do których można zaliczyć:

- elastyczność w dostosowywaniu się do dynamicznie zmieniających się zasad gry rynkowej,
- zdolność do wychwytywania sygnałów z rynku, nawet tych o niewielkim natężeniu, oraz szybka reakcja na bodźce z otoczenia,
- zdolność do tworzenia nowych miejsc pracy,
- absorpcję nowych rozwiązań technicznych i organizacyjnych,
- niski koszt działalności, związany z brakiem zbiurokratyzowanej administracji,
- przedsiębiorczość i kreatywność w zakresie poszukiwania nowych rozwiązań, nowych idei i nowych obszarów działalności,
- łatwość adaptacyjną w zakresie dostosowania się do nowego miejsca, czasu i zasobów,
- funkcjonowanie we wszystkich działach gospodarki,
- niesformalizowaną strukturę organizacyjną i brak formalnych norm i reguł,

- luźne powiązania pomiędzy pracownikami,
- duże zaangażowanie pracowników w rozwój firmy i realizację nawet skomplikowanych pomysłów.

Istotnym atrybutem małych przedsiębiorstw jest również ich ekonomiczna i prawna autonomiczność wynikająca z roli przedsiębiorcy, który jako właściciel firmy realizuje własne pomysły, decyduje o kierunkach rozwoju, kształtuje zasady współpracy zarówno z odbiorcami, jak i z dostawcami oraz przyczynia się do rozwoju stosunków międzyludzkich pomiędzy pracownikami. Wskazana cecha zasadniczo odróżnia małe przedsiębiorstwa od dużych podmiotów, w których decyzje najczęściej są podejmowane wspólnie przez zespół kierowników lub osób zarządzających.

Należy również podkreślić, że fenomen małych przedsiębiorstw jest związany z ich nieskomplikowaną strukturą organizacyjną, umożliwiającą szybkie i sprawne podejmowanie decyzji, które często jest oparte na doświadczeniu, praktyce i intuicji właściciela. Charakteryzują się one krótką drogą przepływu informacji, szybkością podejmowania decyzji i ściśle ustaloną odpowiedzialnością. Potrafią dynamicznie i sprawnie reagować na zagrożenia i szanse kreowane przez otoczenie, a tym samym zaspokajać nagle pojawiający się popyt występujący w niszowych segmentach rynku. Podkreśla się również, że małe firmy produkcyjne mają wysoką zdolność do przeprofilowania profilu produkcji oraz wprowadzania nowych wyrobów do programów produkcyjnych. Swoją działalność najczęściej opierają na małym rodzinnym kapitale, a ich konkurencyjność i kluczowe kompetencje wiążą się z podejmowanymi działaniami o charakterze przedsiębiorczym.

Przez pojęcie działań przedsiębiorczych należy rozumieć tworzenie nowych ekonomicznych jednostek produktów lub usług, które znacząco różnią się od produktów lub usług oferowanych gdziekolwiek na rynku [Deakins i Freel 2003, s. 6]. Jest to proces nakierowany na wykorzystanie nowatorskiego, dotychczas niezrealizowanego pomysłu. Działania te należy utożsamiać z gotowością i zdolnością do podejmowania i wdrażania prekursorskich i twórczych rozwiązań przy jednoczesnej świadomości ryzyka z nimi związanego. Przedsiębiorczość łączy się z umiejętnością wykorzystania wszelkich szans i okazji pojawiających się w otoczeniu oraz elastycznego przystosowania do wymogów dyktowanych przez zewnętrzne uwarunkowania [Drucker 1992, s. 34–25]. Stanowi ją zespół cech i zachowań przedsiębiorcy. Jest to sposób postępowania właściciela lub menedżera firmy, który wyróżnia się spośród innych dynamizmem działania, aktywnością, skłonnością do podejmowania ryzyka, a także umiejętnością adaptacyjnego przystosowania do zmieniających się warunków, wykorzystywania nadarzających się szans, kreatywnością i innowacyjnością. Jest to proces, u którego podstaw leży dążenie do uzyskania dodatkowych korzyści. Wskazuje się, że proces ten składa się z pięciu faz; są to [Safin 2003]:

- 1) pomysł o charakterze nowatorskim i nowoczesnym, którego źródłem mogą być innowacje, badania, obserwacje czy spostrzeżenia,
- 2) motywacja związana z chęcią osiągnięcia korzyści,

- 3) zapewnienie i organizacja środków nowatorskiego pomysłu,
- 4) urealnienie pomysłu, czyli faza realizacji,
- 5) zbycie, czyli faza związana z powodzeniem całego przedsięwzięcia.

Można zatem podkreślić, że przedsiębiorczość i innowacyjność wyznaczają kierunki rozwoju współczesnego przedsiębiorstwa. Innowacja staje się specyficznym narzędziem przedsiębiorczości [Drucker 2000, s. 86]. Przedsiębiorca, który chce osiągnąć sukces, który wyznacza sobie długofalowe cele, który chce być przedsiębiorczy, kreatywny i konkurencyjny, musi być również innowacyjny, musi bowiem wprowadzać nowe wyroby, nowe procesy, nowe metody działania, musi w końcu podnosić kwalifikacje i umiejętności zarówno swoje, jaki i załogi.

Działania małych przedsiębiorstw nabierają szczególnego znaczenia w kontekście szybkiego i elastycznego reagowania na pojawiający się popyt, a także jako ważny element tworzenia miejsc pracy. Podkreśla się, że są stabilizatorem gospodarki, niwelując zagrożenia związane z okresowymi spowolnieniami rozwoju [Jankiewicz 2003, s. 69]. Poprzez swoją elastyczność wpływają na rozwój i poziom innowacyjności, a tym samym skutecznie konkurują na rynku.

Należy podkreślić, że mikro i małe przedsiębiorstwa w Polsce stanowią ponad 99% wszystkich zarejestrowanych podmiotów gospodarczych, będąc miejscem pracy dla ponad 67% wszystkich zatrudnionych¹. Dodatkowo przedsiębiorstwa tego sektora mają istotny wkład w tworzenie produktu krajowego brutto, który według GUS wyniósł w 2008 roku prawie 47%. Największy udział w podanej wartości miały przedsiębiorstwa mikro (29,8%), następnie średnie (9,8%) oraz małe (7,3%). Udział ten w latach 2004–2008 podlegał niewielkim wahaniom (tab. 1).

Charakteryzując sektor małych przedsiębiorstw, należy zwrócić uwagę na kryteria je klasyfikujące. Podstawowym wskaźnikiem jest liczba zatrudnionych pracowników, średnioroczny obrót lub suma bilansowa wyrażone w euro oraz tzw. kryterium zależności. Wytyczne te są zgodne z rekomendacją Unii Europejskiej

Tabela 1. Udział MŚP w tworzeniu PKB w latach 2004–2008 (w %)

Przedsiębiorstwa	2004	2005	2006	2007	2008
MŚP ogółem	48,3	47,6	47,5	47	46,9
Mikro	30,9	31,4	30,9	30,2	29,8
Małe	7,5	7,3	7,3	7,1	7,3
Średnie	9,9	8,8	9,3	9,7	9,8

Źródło: Wilmańska 2010, s. 28.

¹ Główny Urząd Statystyczny na podstawie wpisu REGON szacuje, że liczba przedsiębiorstw w Polsce wynosi 3,88 mln, w tym 94,7% to podmioty o liczbie zatrudnionych w przedziale do 9 osób, 4,4% podmioty o zatrudnieniu w przedziale 10–49 osób, 0,8% – podmioty o zatrudnieniu w przedziale 50–249 osób i tylko niecałe 5,6 tys. (0,1%) to przedsiębiorstwa o zatrudnieniu powyżej 250 osób (w tym około 820 o zatrudnieniu powyżej 1 tysiąca) [GUS 2010, s. 52].

z dnia 6 maja 2003 roku, która wprowadziła pojęcie mikroprzedsiębiorstwa, czyli organizacji zatrudniającej w jednym roku mniej niż 10 osób, przy założeniu, że roczny obrót takiego podmiotu nie przekracza 2 milionów euro. W Polsce sektor przedsiębiorstw małych i mikro często jest rozpatrywany wspólnie.

Tabela 2. Iluściowe kryteria klasyfikujące przedsiębiorstwa sektora MŚP

Kategoria przedsiębiorstwa	Kryterium finansowe (w mln euro)		Kryterium niezależności (w %)	Kryterium zatrudnienia (liczba osób)
	Wartość obrotu rocznego	Wartość bilansu		
Mikro	do 2	do 2	< 25	do 9
Małe	2–10	2–10	< 25	10–49
Średnie	10–50	10–43	< 25	50–249

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Ustawy z dnia 2 lipca 2004 r. o działalności gospodarczej, Dz.U. nr 173, poz. 1807.

Tabela 3. Struktura aktywnych przedsiębiorstw w Polsce w latach 2005–2008

Rodzaj przedsiębiorstwa	2005		2006		2007		2008	
	Liczba przeds.	Odsetek	Liczba przeds.	Odsetek	Liczba przeds.	Odsetek	Liczba przeds.	Odsetek
Mikro	1 615 167	96,33	1 652 998	96,39	1 713 194	96,41	1 787 909	95,99
Małe	44 519	2,66	44 228	2,58	45 184	2,54	54 974	2,95
Średnie	14 254	0,85	14 708	0,86	15 452	0,87	16 327	0,88
Duże	2 835	0,17	2981	0,17	3246	0,18	3252	0,18
Ogółem	1 676 775	100,00	1 714 915	100,00	1 777 076	100,00	1 862 462	100,00

Źródło: Wilmańska 2010, s. 32.

Należy podkreślić, że z ponad 3,8 miliona przedsiębiorstw funkcjonujących w Polsce aktywnie działa około 48%, w tym dominującą większość stanowią mikro (96%) i małe (2,9%) przedsiębiorstwa. Struktura czynnych podmiotów w latach 2005–2008 nie podlegała w kraju większym wahaniom i jest zgodna z tendencjami w całej Unii.

Reasumując rozważania dotyczące znaczenia i ważności małych przedsiębiorstw, należy podkreślić, że niezależnie od państwa, w którym funkcjonują, napotykają wiele powszechnych problemów osłabiających ich działanie, a tym samym możliwość rozwoju i przetrwania [Nowak 2010]. Odczuwają silną i potężną presję wynikającą z gwałtownych zmian zachodzących w otoczeniu, takich jak: ciągle wahający się popyt, zmiany prawne, podatkowe i legislacyjne czy wynikające z cyklu życia produktu. Należy również podkreślić, że mimo dużego znaczenia dla każdej gospodarki, istotnego wpływu na PKB, tworzenia

miejsce pracy, przedsiębiorstwa te w Polsce nie mają odpowiedniej siły przetargowej, która chroniłaby je przed agresywnym działaniem innych podmiotów zarówno gospodarczych, jak i instytucjonalnych. Muszą zatem dostosowywać się do tych warunków, które są dyktowane przez agresywne otoczenie często hamujące i ograniczające ich rozwój.

2. Kooperacja a przedsiębiorczość i kreatywność małych przedsiębiorstw

Problematyka przedsiębiorczości rozpatrywana w ramach współpracy i współdziałania przedsiębiorstw jest dość rzadko poruszana w dyskursie naukowym. Tymczasem powiązania pomiędzy firmami, w ramach których realizuje się wspólne, często skomplikowane i wieloaspektowe przedsięwzięcia, mogą się przyczyniać do uwolnienia i ekspansji nowej myśli i działań, które mogą zrewolucjonizować rynek i podmioty na nim funkcjonujące. Pomiedzy współpracującymi przedsiębiorstwami rozwijają się interaktywne i twórcze relacje oparte na powiązaniach kapitałowych, zasobowych i organizacyjnych związane z dynamicznym przepływem informacji, wiedzy i technologii. Relacje te są podstawą dążeń do uruchomienia nowych przedsięwzięć mających na celu przeprowadzenie radykalnych i dogłębnych zmian w istniejącej organizacji. Mogą one z jednej strony przybierać postać prostych działań ułatwiających wspólne realizacje określonych projektów, z drugiej natomiast mogą polegać na podejmowaniu wielu skomplikowanych przedsięwzięć, które łączą poszczególne komórki wszystkich uczestniczących organizacji, tworząc wielowymiarową kooperacyjną sieć.

Rozpatrując problem kooperacji, należy podkreślić, że współczesne jej rozumienie znacznie wykracza poza prosty proces współpracy lub współdziałania dwóch lub większej liczby jednostek w celu osiągnięcia czegoś, do czego dążą obydwie strony [Alderson 1965, s. 239–241; Morgan i Hunt 1994, s. 26; Huxman 1996, s. 6; Hillebrand i Biemans 2003, s. 736]. Wiele zmian zachodzących zarówno w otoczeniu przedsiębiorstwa, jak i w samej organizacji powoduje, że kooperacja nabiera nowego, trwale ewolucyjnego znaczenia. Dotychczasowe wertykalne relacje oparte na prostych przepływach w łańcuchu wartości są zastępowane układami horyzontalnymi, w których dominuje przepływ wiedzy, informacji, umiejętności i kompetencji [Janasz 2006, s. 181]. Pomiedzy przedsiębiorstwami tworzą się skomplikowane, wielowymiarowe zależności, które są podstawą kreatywnego i twórczego działania. Celem tych działań jest dążenie do wzrostu pozycji konkurencyjnej, uproszczenia procedur i technik działania oraz stworzenie kompatybilnego układu wzajemnych powiązań. Kooperację należy traktować jako zbieżną lub komplementarną działalność koordynacyjną podejmowaną przez organizacje w układach biznesowych. U podstaw tak pojmowanego pojęcia leży dążenie do

realizacji zarówno własnych, jak i wspólnych celów z jednoczesnym oczekiwaniem od partnera odwzajemnienia się w określonym czasie [Anderson i Narus 1990, s. 40; Anderson, Hakansson i Johanson 1994, s. 10; Wierts i in. 2004, s. 428]. Przedstawiona koncepcja kooperacji kładzie nacisk na zasadę wzajemności, według której w zamian za wykonane działania (lub ich zaniechanie) oczekuje się od drugiej strony rewanzu². Pogląd ten jest dość szeroko propagowany. Na przykład Gardner, Cooper i Noordevier [1994, s. 121] w relacjach kooperacyjnych podkreślają partnerstwo i gotowość podmiotów do akceptacji krótkoterminowych trudności z jednoczesnym oczekiwaniem, że inne podmioty wykażą się podobną postawą. W tym kontekście można podkreślić proaktywny aspekt kooperacji w przeciwieństwie do aspektu imperatywnego mającego miejsce we współzależnych działaniach. W konsekwencji przedsiębiorstwa promują pracę zespołową, wspólnie ustalają cele i osiągają konsens działania [Deepen i in. 2008, s. 78; Morgan i Hunt 1994, s. 26].

Próbując traktować kooperację szeroko, można wskazać, że jest to każdy rodzaj współpracy pomiędzy organizacjami, u którego podstaw leży dążenie do uzupełnienia i zwiększenia posiadanych zasobów rzeczowych, osobowych, finansowych i informacyjnych w celu jak najpełniejszego wykorzystania pojawiających się okazji rynkowych oraz umocnienia swojej pozycji na danym rynku w stosunku do konkurentów [Podobiński 2004, s. 14–15]. W tym kontekście kooperację można traktować jako rodzaj inwestycji w „specyficzny rodzaj majątku”, jakim są relacje. W ustalonym czasie zależą one od zaangażowania partnera w zawarte porozumienie, zdolności do dzielenia się informacją, budowy zaufania i poszukiwania dróg poprawienia działalności w utworzonej sieci [Dyer 1997, s. 535].

Kooperacja jest również definiowana jako inicjowanie uczestnictwa i partycypacja we wspólnych działaniach i porozumieniach z innymi podmiotami w otoczeniu firmy w celu jak najlepszego wykorzystania nadarzających się okazji [Hao Ma 2004, s. 916]. Traktuje się ją jako rodzaj przymierza, które może dotyczyć różnych obszarów funkcjonowania przedsiębiorstwa, począwszy od zaopatrzenia, poprzez gospodarkę magazynową i produkcję, a kończąc na marketingu i zbyciu [Coughlin 1985, s. 110]. Podstawą tworzenia przymierza jest świadomość ograniczonych własnych możliwości oraz przekonanie, że określone przedsięwzięcia i zamierzenia można wykonać szybciej, sprawniej i po niższym koszcie, działając wspólnie. Reasumując, kooperację można łączyć z działaniem przedsiębiorczym, z kreatywnym i innowacyjnym myśleniem rozumianym jako ciągły proces poszukiwania szans, aktywnym rozwiązywaniem pojawiających się problemów, skłonnością do ryzyka i radzeniem sobie z niepewnym otoczeniem.

² Zasada wzajemności jest w literaturze definiowana jako pragnienie i chęć bycia uprzejmym i uczynnym dla tych, których zachowanie i działanie jest oparte na uprzejmości, życzliwości i uczynności, oraz szkodzenie tym, którzy poprzez swoje działania sygnalizują wrogość i niechęć [Keser i van Winden 2000, s. 36].

3. Charakterystyka próby badawczej

Badania empiryczne dotyczące uwarunkowań rozwoju kooperujących przedsiębiorstw są prowadzone od 2008 roku w ramach badań własnych. Celem analiz i obserwacji, których wybrane rezultaty przedstawiono w niniejszym artykule, było ukazanie w aspekcie poznawczym i praktycznym związków i relacji kooperacyjnych zachodzących pomiędzy przedsiębiorstwami zaliczanymi do grupy przedsiębiorstw przetwórstwa przemysłowego³, wspólnie tworzącymi wartość, a także scharakteryzowanie czynników, efektów i skutków współpracy w długofalowym rozwoju firmy. Istotnym problemem poruszonym w badaniach była charakterystyka działań, które przedsiębiorstwa podejmują w celu dostosowania swojego szeroko rozumianego potencjału do wymogów i żądań kooperantów. Mogą one przybierać charakter zarówno procesów dostosowawczych, adaptacyjnych, jak i szeroko rozumianych przedsięwzięć proinnowacyjnych. Celem nadrzędnym takich działań, oprócz wzmocnienia własnej pozycji konkurencyjnej, było utrzymanie i zintensyfikowanie więzi między przedsiębiorstwem a jego kontrahentem. W ramach prowadzonych analiz zebrano wiele informacji przy wykorzystaniu metody wywiadu bezpośredniego, opartego na kwestionariuszu ankiet. Zakres przestrzenny obejmował przedsiębiorstwa z całej Polski, przy czym dominującym obszarem było województwo wielkopolskie, z którego pochodzi 75 podmiotów. Badania były prowadzone zarówno przez autora, jak i przez przeszkolone osoby rekrutujące się ze studentów Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu. Uzyskane dane zostały poddane kodowaniu, a następnie obróbce statystycznej.

W niniejszym opracowaniu skupiono się na analizie więzi kooperacyjnych między przedsiębiorstwami małymi a ich kontrahentami. W całej grupie badawczej takie podmioty były 104 (badania prowadzono wśród przedsiębiorstw małych, średnich i dużych). Średnie zatrudnienie kształtowało się na poziomie 21,5 pracownika, przy czym rozpiętość była dość znaczna, reprezentowała skrajne wielkości przedsiębiorstw skategoryzowanych w tym przedziale. W badaniu pominięto przedsiębiorstwa mikro, wychodząc z założenia, że mała skala działania, niewielkie zasoby i potencjał umożliwiają silne oddziaływanie na ich działalność przez dużych kontrahentów. Jednocześnie podmioty te nie mają wystarczająco ugruntowanej pozycji i siły, które pozwoliłyby im skutecznie przeciwdziałać i przeciwstawiać się żądaniom i wymaganiom dominujących kooperantów. Należy podkreślić, że procesy dostosowawcze podejmowane przez mikroprzedsiębiorstwa mają najczęściej charakter wymuszony, a więc niezwiązany z przedsiębiorczością i kreatywnością przedsiębiorcy.

³ Według Europejskiej Klasyfikacji Gospodarczej grupy od 15 do 37.

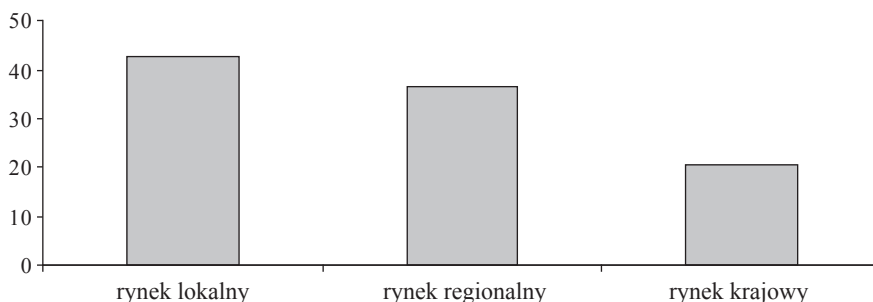
Tabela 4. Struktura badanych przedsiębiorstw ze względu na liczbę zatrudnionych

Liczba zatrudnionych	Próba ogółem (N = 104)	
	liczba wskazań	udział (%)
10–19	61	58,6
20–29	22	21,1
30–39	9	8,6
40–49	14	13,5

Doprecyzowując charakter grupy badawczej, wskazano na główne domeny działalności i rodzaj kooperacji, w które są zaangażowane. Zgodnie z powyższymi kryteriami wyróżniono przedsiębiorstwa zajmujące się:

- produkcją i montażem zarówno na własne potrzeby, jak i na zlecenia zewnętrzne,
- wstępnym przetwórstwem surowców,
- świadczeniem szeroko rozumianych usług produkcyjnych (obróbka metali i tworzyw sztucznych, malowanie, galwanizowanie, cynkowanie, montaż na zlecenie, pakowanie, cięcie, wycinanie – laserowe, plazmowe, tlenowe, wykrawanie i tłoczenie, gięcie i toczenie, szlifowanie, obróbka ciepła i termiczna, spawanie, nitowanie, śrutowanie, frezowanie, wiercenie, projektowanie itp.) często przy wykorzystaniu materiałów lub surowców powierzonych przez kooperantów,
- świadczeniem usług transportowo-spedycyjnych, załadunkowych i składu,
- utrzymaniem ruchu, konserwacją, instalatorstwem i serwisem,
- świadczeniem usług doradztwa technicznego (badania, analizy, szkolenia, treningi, kursy itp.).

Należy jednak zaznaczyć, że większość przedsiębiorstw nie realizuje modelu firmy charakteryzującego się wąskim obszarem działalności. Firmy aktywnie poszukują nowych dziedzin i domen, świadcząc często różnorodne usługi obejmujące szeroki wachlarz prac i umiejętności.



Rysunek 1. Charakterystyka próby badawczej według obsługiwanych rynków

Biorąc pod uwagę znaczenie regionów, w których działają analizowane jednostki, należy podkreślić, że w chwili prowadzenia badań rynkiem generującym największe przychody dla całej próby był rynek lokalny reprezentowany przez 42,8% próby badawczej, a następnie rynek regionalny, na którym działalność prowadzi 38 podmiotów, czyli 36,5% próby. Pozostałe firmy prowadziły działalność na rynku lokalnym, regionalnym i krajowym. Przedsiębiorstwa analizowanej próby badawczej nie prowadzą działalności na arenie międzynarodowej i globalnej.

4. Działania dostosowawcze, modyfikujące i adaptacyjne małych przedsiębiorstw w badaniach empirycznych

Badając wpływ kooperacji na przedsiębiorczość małych przedsiębiorstw, uznano, że jej miarą będzie zarówno ilość, jak i jakość wdrożonych zmian będących wynikiem współpracy. Uznano też, że przedsiębiorstwa, które prowadzą współpracę w sposób formalny, to jest te, które mają umowę o współpracy lub ich współpraca trwa powyżej dwóch lat, podejmują szereg działań o charakterze dostosowawczym, adaptacyjnym lub proinnowacyjnym do wymogów kooperanta. Należy podkreślić, że sformalizowany sposób współpracy zapewnia przedsiębiorstwu bezpieczeństwo, zmniejsza ryzyko działania i zwiększa tendencję do podejmowania często kosztownych przedsięwzięć proinnowacyjnych⁴.

W badanej próbie 50 przedsiębiorstw (48,11% próby) podało, że ich współpraca z kooperantami miała charakter formalny. Należy jednak zaznaczyć, że podobnie jak w innych przypadkach, rozpiętość odpowiedzi była bardzo szeroka, obejmowała zarówno przedsiębiorstwa (13 podmiotów – 12,5% próby), które całą produkcję lub świadczone usługi dostarczają kontrahentom, z którymi mają podpisane umowy, jak i te, które prowadzą działalność opartą na prostych niesformalizowanych transakcjach (11 podmiotów – 10,6% próby).

Tabela 5. Struktura badanych przedsiębiorstw ze względu na poziom sformalizowania współpracy

Procentowy udział sformalizowanej współpracy	Próba ogółem (N = 104)	
	liczba wskazań	udział (%)
0–20	38	36,5
21–40	19	18,3
41–60	13	12,5
61–80	12	11,5
81–100	22	21,2

⁴ Należy podkreślić, że formalna współpraca tylko pozornie jest czynnikiem bezpieczeństwa. Wysoki poziom specjalistycznych inwestycji dokonanych na prośbę lub żądanie kontrahenta może się przyczynić do uzależnienia jednego podmiotu od drugiego.

Tabela 6. Struktura badanych przedsiębiorstw ze względu na działania przedsiębiorcze (dostosowawczo-modyfikujące, proinnowacyjne*) podejmowane na skutek kooperacji (N = 104)

Podejmowane działania	Brak występowania działań		Działania podejmowane z własnej inicjatywy		Działania w odpowiedzi na żądania kooperanta	
	liczba wskazań	%	liczba wskazań	%	liczba wskazań	%
1	2	3	4	5	6	7
Zmiany w sposobie produkcji	37	35,57	5	4,81	41	39,42
Zmiany w zakresie konstrukcji wyrobów	43	41,34	5	4,81	36	34,61
Poprawa jakości oferowanych produktów	13	12,50	14	13,46	59	56,73
Zmiana/rozszerzenie asortymentu	13	12,50	10	9,61	64	61,54
Dostosowanie procesów produkcyjnych do wymagań kooperanta	27	26,08	11	10,58	47	45,19
Dostosowanie procesów logistycznych do wymagań odbiorcy	17	16,34	25	24,04	42	40,38
Certyfikowanie wytwarzanych produktów	47	45,19	6	5,77	31	29,81
Wprowadzanie systemów zarządzania jakością	64	61,54	2	1,92	20	19,23
Wprowadzanie innych systemów zarządzania	55	52,88	1	0,96	3	2,88
Wprowadzanie określonych procedur (np. magazynowania, składowania, transportu itp.)	33	31,73	7	6,73	46	44,23
Szkolenia i treningi robotników	37	35,57	5	4,81	45	43,27
Szkolenia i treningi kadry inżynierjno-technicznej	45	43,27	3	2,88	38	36,54
Zmiany godzin pracy biura	72	69,23	2	1,92	12	11,54
Zmiany godzin pracy magazynów	63	60,58	4	3,85	18	17,31
Zmiana lub rozbudowanie sieci dystrybucji	51	49,04	3	2,88	30	28,84
Konieczność utrzymywania dużych zapasów wyrobów gotowych (zapasów gwarancyjnych dla odbiorców)	47	45,19	2	1,92	12	11,54
Konieczność utworzenia składów normatywnych w bliskiej lokalizacji odbiorcy	75	72,11	2	1,92	12	11,54
Konieczność dostosowania harmonogramów produkcji do wymagań odbiorców	33	31,73	24	23,08	28	26,92

cd. tab. 6

1	2	3	4	5	6	7
Zmiana oprogramowania informacyjnego na kompatybilne z oprogramowaniem odbiorcy	73	70,19	1	0,96	11	10,58
Zmiana systemu komunikacji wewnętrznej	61	58,65	0	0,00	21	20,19
Zmiana systemu komunikacji zewnętrznej	54	51,92	0	0,00	30	28,85
Ponoszenie inwestycji w majątek nieprodukcyjny	52	0,50	0	0,00	30	28,85
Inwestycje w majątek produkcyjny	37	35,57	0	0,00	47	45,19
Inwestycje w wizerunek	37	35,57	5	4,81	44	42,31
Konieczność przestrzegania określonych norm i wytycznych dyktowanych przez odbiorcę	21	20,19	19	18,27	44	42,31

* Udział procentowy obliczono w stosunku do całej próby badawczej ($N = 104$), mimo że w badaniu nie wszystkie przedsiębiorstwa udzieliły odpowiedzi na poszczególne kwestie.

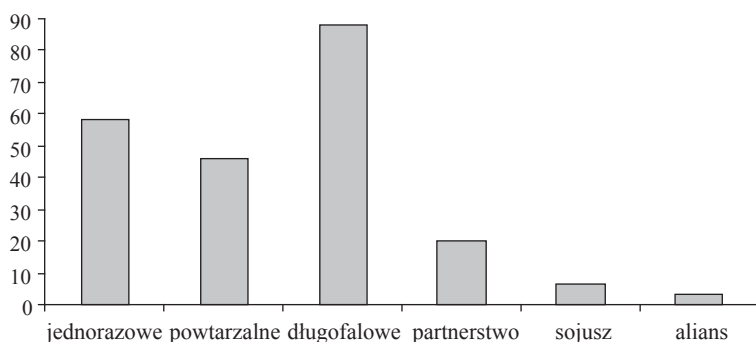
Istotną kwestią związaną z prowadzonymi badaniami była prośba skierowana do przedsiębiorstw o wskazanie działań, które są przez nie podejmowane w wyniku kooperacji. Działania te zostały podzielone na dwie grupy:

- działania zainicjowane przez kontrahentów charakteryzujących się stosunkowo wysoką siłą i pozycją, którzy często wymuszają określone zachowania na swoich kooperantach pod rygorem zaprzestania współpracy,
- działania będące wynikiem własnych przedsięwzięć związanych z dążeniem do poprawy swojej pozycji konkurencyjnej; można tutaj wskazać działania mające na celu optymalizację procesów pracy, skracanie cykli produkcyjnych i czasu świadczenia usługi, lepsze wykorzystanie materiałów i surowców, lepsze wykorzystanie posiadanych zdolności produkcyjnych itp.

Biorąc pod uwagę dane prezentowane w tabeli, należy stwierdzić, że najczęstszym działaniem przedsiębiorczym podejmowanym przez małe przedsiębiorstwa w odpowiedzi na wymagania kooperantów jest rozszerzanie lub zmiana asortymentu wyrobów oferowanych w programie produkcyjnym. Działania te są przejawem świadomości i kreatywności przedsiębiorców, którzy zdają sobie sprawę, że tylko wieloobszarowa współpraca obejmująca szeroki wachlarz produktów może zapewnić powodzenie i rozwój biznesu. W badanej próbie takie przedsięwzięcia w odpowiedzi na wymagania kooperantów podejmuje 64 podmioty (61,5% próby). Z własnej inicjatywy natomiast działania takie podejmuje 10 podmiotów (9,6% próby), a w 13 przypadkach (12,5% próby) nie mają one miejsca. Modyfikacja i rozszerzenie asortymentu są związane z ogólnymi tendencjami rynku, w ramach których następuje szybki postęp technologiczny oraz zmiana popytu i gustów klientów. Szybka reakcja na te sygnały nie gwarantuje sukcesu, zwiększa jednak szanse powodzenia i rozwoju. Analizując powyższe dane, należy zwrócić uwagę na niskie

współczynniki rozszerzania asortymentu z własnej inicjatywy. Z odpowiedzi przedsiębiorców wynika, że u jego podstaw leżą ograniczone środki własne, trudności w pozyskiwaniu kapitału, a przede wszystkim rodzaj relacji kooperacyjnej, w którą są zaangażowane przedsiębiorstwa. Dominującą formą kooperacji występującą pomiędzy polskimi przedsiębiorstwami są związki oportunistyczne i antagonistyczne, w których partner o większej sile stara się narzucić swoje wymagania kooperantom (cenowe, jakościowe, asortymentowe, terminowe itp.), a w konsekwencji wykorzystać lub uzależnić małego przedsiębiorcę⁵. Brak rozwoju asortymentu (lub wzrostu świadczonych usług przemysłowych) wynika zatem z obawy, że nie zwrócą się poczynione inwestycje lub nastąpi zbyt głębokie uzależnienie się od kontrahenta.

Do istotnych działań przedsiębiorczych dochodzi również w zakresie poprawy jakości wytwarzanych produktów lub świadczonych usług. Działania takie są podejmowane w 59 przypadkach (56,7% próby) na skutek wymogów kooperanta i w 14 przypadkach (13,5% próby) z własnej inicjatywy. Należy podkreślić, że współcześnie jakość jest jednym z najważniejszych czynników wpływających na relacje kooperacyjne i kształtujących je. Wszystkie podmioty, które uczestniczą



Rysunek 2. Rodzaj transakcji zachodzących pomiędzy badanymi małymi przedsiębiorstwami a ich kontrahentami (przedsiębiorstwa mogły wskazać więcej niż jeden rodzaj transakcji)

⁵ Badania dotyczące relacji zachodzących pomiędzy przedsiębiorstwami prowadzono według typologii Webstera, który wyróżnił: transakcje jednorazowe (wymiana wartości pomiędzy stronami bez późniejszego oddziaływania, zakupy dokonywane bez żadnych korzyści typu rabat, odroczonego termin płatności itp.), transakcje powtarzalne (wymiana wartości pomiędzy stronami z tworzeniem preferencji i lojalności, zakupy z wykorzystaniem określonych korzyści typu rabat, odroczonego termin płatności, dostawa na koszt dostawcy itp.), współpracę długofalową – antagonistyczną (w poszczególnych obszarach asortymentowych występuje wielu dostawców umieszczonych na listach dostawców kwalifikowanych, którzy konkurują cenowo o wykonanie kontraktu), współpracę opartą na partnerstwie strategicznym (ograniczona liczba dostawców, ścisła współpraca według określonych harmonogramów), współpracę opartą na sojuszu strategicznym (realizacja wspólnego, długookresowego, strategicznego celu), współpracę opartą na aliansie strategicznym (pełna kompatybilność procesów produkcyjnych, organizacji, wzajemne dostosowanie techniki, technologii itp.) [Webster 1992, s. 5].

w procesie tworzenia produktu, w mniejszym lub większym stopniu oddziałują na końcowy efekt i jego markę. Naruszenie procedur lub sposobu uzgodnionego postępowania może zniweczyć działania całego układu. Niedopuszczalne są zatem jakiegokolwiek odstępstwa czy wyjątki (np. skracanie wymaganego czasu trwania operacji technologicznych). Konsekwencją niezgodnego lub nieprawidłowego postępowania może być konieczność podejmowania działań korygujących i naprawczych (np. napraw wadliwych towarów), które ujawnią się we wzrastających kosztach całkowitych działalności. Wymagana jest zatem całkowita integracja i synchronizacja produkcyjna oparta na wzajemnym zaufaniu i zaangażowaniu, która umożliwi realizację przedsięwzięcia zgodnie z wymogami i zawartymi porozumieniami.

Do innych działań przedsiębiorczych podejmowanych przez małe firmy dochodzi w zakresie prac związanych z dostosowywaniem procesów produkcyjnych przebiegających w przedsiębiorstwie do wymagań kooperanta oraz w zakresie inwestycji w majątek produkcyjny związany z kooperacją. Obszary te się zająbiają, ponieważ dostosowanie majątku produkcyjnego do zewnętrznych wymogów zazwyczaj wiąże się z koniecznością dokonania inwestycji. Działania takie wynikające z oddziaływania kooperanta podejmuje 47 podmiotów (45,2% próby). Z własnej inicjatywy procesy dostosowawcze podejmuje 11 przedsiębiorstw (10,6% próby). W majątek produkcyjny inwestuje 47 podmiotów (45,2% próby). Celem dokonywanych inwestycji jest dążenie do zwiększenia wielkości produkcji, wzrostu jakości wytwarzanych wyrobów i poprawa własnej pozycji na rynku kooperantów czynnych. W wypadku podejmowania procesów dostosowawczych w relacjach opartych na wyższych formach współpracy następuje jej zacieśnienie, które przejawia się w konieczności synchronizacji i koordynacji pracy. Może się ona ujawnić w kilku aspektach, począwszy od konieczności rozszerzenia własnych procesów o fazy je poprzedzające (integracja wstępująca), poprzez zmianę własnych procesów konwersji, aż do konieczności przejęcia od kooperanta jego prac (integracja zstępująca), które w procesie dezintegracji działalności zostały wyselekcjonowane i przekazane do realizacji podmiotom zewnętrznym. Należy podkreślić, że rozwój współpracy pomiędzy kooperującymi przedsiębiorstwami ma najczęściej charakter ewolucyjny. W początkowym okresie dotyczy niewielkiego zakresu lub mało istotnych kwestii. Wraz jednak z przechodzeniem do wyższych form współpracy następują: zacieśnianie więzi, wzrost zaufania i zaangażowania oraz przestrzeganie ustaleń i wymogów kontraktu.

Do innych istotnych działań związanych z wymogami kooperantów, podejmowanych przez małe przedsiębiorstwa, należą również: wprowadzanie określonych procedur, zwłaszcza w zakresie magazynowania i przechowywania wyrobów, przeprowadzanie szkoleń, treningów i różnego rodzaju kursów, których zadaniem jest podniesienie kwalifikacji i jakości obsługi, oraz przestrzeganie specyficznych norm i wytycznych.

Prezentowane powyżej działania mają najczęściej charakter wymuszony, to znaczy są podejmowane przez przedsiębiorstwa na skutek wymagań i żądań kooperanta. Brak podjęcia wyznaczonych prac może się przyczynić do zerwania współpracy lub jej ograniczenia. Należy jednak podkreślić, że mimo ich dość negatywnego charakteru wpływają na przedsiębiorczość, kreatywność i działalność proinnowacyjną, wzmacniają więzi kooperacyjne i przyczyniają się do rozwoju relacji i współzależności.

Zakończenie

Badając uwarunkowania i relacje kooperacyjne pomiędzy małymi przedsiębiorstwami a ich kontrahentami, możemy zauważyć, że szczególnie istotne są te działania przedsiębiorcze, które nie wynikają z wymuszeń czy wykorzystywania siły przetargowej przez dominujący podmiot, lecz są efektem własnych przemyśleń, doświadczeń i zachowań. Dotyczą tych obszarów, które według przedsiębiorców mogą wpływać na kształtowanie pozycji ich przedsiębiorstw, wizerunek, siłę, a w konsekwencji na możliwość nawiązania trwałych i długookresowych relacji kooperacyjnych. Najczęściej do takich działań należy dostosowywanie własnych procesów logistycznych i harmonogramów produkcji do procesów i harmonogramów odbiorcy. Przedsiębiorstwa z własnej inicjatywy dążą do przestrzegania norm i wytycznych odbiorców, nawet wówczas, gdy nie jest to wymogiem kooperacji. Należy jednak zaznaczyć, że większość przedsiębiorstw nie podejmuje żadnych lub podejmuje znikome działania, które wynikałyby z własnej inicjatywy, aktywności czy inwencji. Prezentowane zachowania mają raczej charakter bierny, nie wybiegają poza ustalone ramy i procedury; co prawda pozwalają na spokojny byt, ale uniemożliwiają rozwój i skuteczną walkę konkurencyjną. Należy jednak podkreślić, że skłonność do wdrażania istotnych, kreatywnych rozwiązań, a także do dokonywania inwestycji, jest skutecznie hamowana przez wiele czynników o charakterze endogenicznym i egzogenicznym. Pojawia się zatem istotny problem badawczy dotyczący siły i kierunków oddziaływania poszczególnych czynników endo- i egzogenicznych na przedsiębiorczość, kreatywność i innowacyjność małych podmiotów. W opinii przedsiębiorców szczególnie ważna jest zagniatana, trudna i niestabilna sytuacja gospodarcza, która uniemożliwia długofalowe planowanie, opracowywanie, wdrażanie i realizację strategii, a tym bardziej podejmowanie jakichkolwiek inwestycji i przedsięwzięć nowatorskich. Drugim czynnikiem ograniczającym przedsiębiorczość i kreatywność przedsiębiorców są problemy związane z kooperacją charakteryzującą się niskim poziomem, występowaniem działań antagonistycznych i oportunistycznych, u których podstaw leży brak zaufania, małe zaangażowanie i dążenie do relacji własnych celów kosztem kooperantów.

Bibliografia

- Alderson, W., 1965, *Dynamic Marketing Behavior: A Functionalist Theory of Marketing*, Richard D. Irvin, Inc., Homewood, Ill.
- Anderson, J., Hakansson, H., Johanson, J., 1994, *Dyadic Business Relationship within a Business Network Context*, Journal of Marketing, vol. 58.
- Anderson, J., Narus, J., 1990, *A Model of Distribution and Manufacturing Firm Working Partnership*, Journal of Marketing, vol. 48, no. 1.
- Coughlin, A.T., 1985, *Competition and Cooperation in Marketing Channel Choice, Theory and Application*, Marketing Science, vol. 4, no. 2.
- Deakins, D., Freel, M., 2003, *Entrepreneurship and Small Firms*, McGraw Hill Education, UK.
- Deepen, J.M., Goldsby, T.J., Knemeyer, A.M., Wallenburg, S.M., 2008, *Beyond Expectation: An Examination of Logistics Outsourcing Goal Achievement and Goal Exceedance*, Journal of Business Logistics, vol. 29, no. 2.
- Drucker, P.F., 1992, *Innowacje i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa.
- Drucker P.F., 2000, *Zarządzanie w XXI wieku*, Muza, Warszawa.
- Dyer, J.H., 1997, *Effective Interfirm Collaboration: How Firms Minimize Transaction Cost and Maximize Transaction Value*, Strategic Management Journal, vol. 18.
- Gabryszak, R., 2006, *Outsourcing w sektorze IT*, Przegląd Organizacji, nr 1.
- Gardner, J.T., Cooper, M.C., Noordevier, T., 1994, *Understanding Shipper-carrier and Shipper-warehouse Relationships Revisited*, Journal of Business Logistics, vol. 15, no. 2.
- GUS, 2010, *Zmiany strukturalne grup podmiotów gospodarki narodowej w I półroczu 2010*, Warszawa.
- Hagel, J. III, Brown, J.S., 2006, *Organizacja jutra, zarządzanie talentem, współpraca i specjalizacją*, Harvard Business School Press.
- Hao Ma, 2004, *Toward Global Competitive Advantage. Creation, Competition, Cooperation, and Co-option*, Management Decision, vol. 42, no. 7.
- Hillebrand, B., Biemans, D., 2003, *The Relationship Between Internal and External Cooperation: Literature Review and Proposition*, Journal of Business Research, vol. 56.
- Huxman, C., 1996, *Creating Collaborative Advantage*, SAGE Publications.
- Janasz, W. (red.), 2006, *Zarys strategii rozwoju przemysłu*, Difin, Warszawa.
- Jankiewicz, S., 2003, *Założenia do wspierania małych i średnich przedsiębiorstw*, w: Piech, K., Kulikowski, M. (red.), *Przedsiębiorczość: szansą sukcesu rządu, gospodarki, przedsiębiorstw, społeczeństwa*, Instytut Wiedzy, Warszawa.
- Keser, C., Winden, F. van, 2000, *Conditional Cooperation and Voluntary Contributions to Public Goods*, Scandinavian Journal of Economics, vol. 102, no. 1.
- Klimek, J., 2006, *Rola zarządzania strategicznego rozwoju przedsiębiorczości*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle ORGMASZ, Warszawa.
- Lichtarski, J., 1992, *Współdziałanie gospodarcze przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa.
- Littler, D., Leverick, F., Wilson, D., 1993, *Collaboration in New Technology-based Product Markets*, Technology Analysis and Strategic Management, vol. 5, no. 3.
- Morgan, R., Hunt, S., 1994, *The Commitment – Trust Theory of Relationship Marketing*, Journal of Marketing, vol. 58.
- Nowak, D., 2008, *Współdziałanie przedsiębiorstw w procesie tworzenia wartości*, w: Bieliński, J., Czerwińska, M. (red.), *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa w warunkach zakłóceń na rynkach finansowych*, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot.

- Nowak, D., 2010, *The Barriers of Small Firm Development*, Soweto International Conference on Entrepreneurship & Development, Transforming Townships into Economic Powerhouse, Soweto, [online] <http://www.uj.ac.za/EN/Faculties/management/departments/CSBD/AnnualCSBDConference/Pages/2010CSBDConfProceedings.aspx> [dostęp: 15.03.2011].
- Podobiński, A. (red.), 2004, *Marketingowe czynniki rozwoju sprzedaży wyrobów przemysłowych*, Uczelniane Wydawnictwo Naukowo-Dydaktyczne Akademii Górniczo-Hutniczej w Krakowie, Kraków.
- Prasad, B., 1998, *Decentralized Cooperation: A Distributed Approach to Team Design in a Concurrent Engineering Organization*, Team Performance Management, vol. 4, no. 4.
- Safin, K., 2003, *Zarządzanie małą firmą*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław.
- Sudoł, S., 1999, *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Teorie i praktyka zarządzania*, TNOIK Dom Organizatora, Toruń.
- Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o działalności gospodarczej, Dz.U. nr 173, poz. 1807.
- Webster, F.E. Jr., 1992, *The Changing Role of Marketing in the Corporation*, Journal of Marketing, no. 56.
- Wiertz, C., Ruyter, K. de, Keen, C., Streukens, S., 2004, *Cooperating for Service Excellence in Multichannel Service System: An Empirical Assessment*, Journal of Business Research, vol. 57.
- Wilmańska, A. (red.), 2010, *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2008–2009*, PARP, Warszawa.
- Wilson, E.J., Nielson, C.C., 2000, *Cooperation and Continuity in Strategic Business Relationships*, Journal of Business to Business Marketing, vol. 8, no. 1.

ENTREPRENEURSHIPS OF SMALL COMPANY IN THE COOPERATION PROCESS

Summary: In the contemporary highly competitive world every subject aims at development, one of the sources of which is business activity of enterprises. The sources of this development should not be seen only in the form of internal sources and enterprise activities. In its creation a number of subjects take part which through the process of cooperation actively contribute to releasing the enterprise potential and creativity of entrepreneurs. Disintegration of production cycles and their outsourcing are the main reason for this process. It lets the enterprise focus on these areas which are most important and within frames where it has crucial competence. Cooperation understood in this way is often a stimulus to start more than standard undertakings and activities.

This paper presents and interpret the results of empirical examinations concerning the changes taking place in collaborating enterprises initiated by the cooperation process. The motives for conducted examinations are both significance and role which small-sized enterprises have in the economy of every country as well as the phenomenon of cooperation.