



Studia i Materiały. Miscellanea Oeconomicae

Rok 13, Nr 1/2009

Wydział Zarządzania i Administracji

Uniwersytetu Humanistyczno – Przyrodniczego Jana Kochanowskiego w Kielcach

**Gospodarowanie zasobami organizacji
w warunkach zagrożeń otoczenia**

Anna Wójcik-Karpacz¹

**WSPÓŁPRACA MIĘDZYNARODOWA
PRZEDSIĘBIORSTWA PRODUKCYJNEGO
Z ZAGRANICZNYM PARTNEREM GOSPODARCZYM -
CASE RESEARCH**

Streszczenie

Celem niniejszego opracowania jest scharakteryzowanie więzi kooperacyjnych zachodzących między przedsiębiorstwem średniej wielkości a przedsiębiorstwem małym. Przy czym skoncentrowano się na rozpoznaniu tego związku w układzie nabywca – dostawca.

Na rzecz realizacji celu posłużono się case research, jako szczególnym rodzajem badania jakościowego przedsiębiorstwa produkcyjnego i handlowego.

Wstęp

Rozwój małych i średnich przedsiębiorstw poprzez ekspansję na rynki zagraniczne w większości przypadków jest oparty o trwałą współpracę między przedsiębiorstwami bądź o współpracę o mniej stabilnym charakterze². Ekspansja zagraniczna przedsiębiorstw oraz nawiązywanie przez nie współpracy z zagranicznymi partnerami gospodarczymi są związane z procesami internacjonalizacji działalności przedsiębiorstw, które zachodzą w gospodarce światowej. Pomimo, że internacjonalizacja jest różnie definiowana w literaturze przedmiotu, jednak zawsze

¹ dr Anna Wójcik-Karpacz, Instytut Zarządzania, Wydział Zarządzania i Administracji, Uniwersytet Humanistyczno – Przyrodniczy Jana Kochanowskiego w Kielcach.

² B. Kaczmarek, *Determinanty nawiązywania współpracy międzynarodowej między przedsiębiorstwami*, w: A. Adamik, S. Lachiewicz (red.), *Współpraca w rozwoju współczesnych organizacji*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2009, s. 138.

oznacza ona poszerzenie działalności gospodarczej przedsiębiorstwa, wychodzenie poza rynek krajowy na rynki obce. Internacjonalizacja działalności może przyjmować postać globalizacji bądź umiędzynarodowienia³. Ekspansja na coraz bardziej odległe rynki dokonuje się na wiele sposobów, najczęściej prowadząc do rozwoju przedsiębiorstwa. Jednym ze sposobów wzmacniania potencjału konkurencyjnego na rynkach zagranicznych są wspólne przedsięwzięcia gospodarcze z zagranicznymi partnerami.

Celem niniejszego opracowania jest zaprezentowanie międzynarodowej współpracy między przedsiębiorstwami i ich ekspansji na rynki zagraniczne.

Istota i formy współpracy przedsiębiorstw

Rozwój przedsiębiorstw oparty na czynnikach zewnętrznych z reguły sprowadza się do nawiązywania współpracy z innymi podmiotami gospodarczymi i to bez względu na skalę, w której prowadzą one działalność⁴. Ekspansja zagraniczna poprzez nawiązanie współpracy z zagranicznym partnerem biznesowym ma na celu wyeliminowanie niektórych barier⁵ wejścia na zagraniczne rynki.

Tym samym strategiczne związki współpracy pozwalają na zapewnienie wykorzystującym je przedsiębiorstwom podniesienie (w szczególnych sytuacjach do utrzymania lub przynajmniej nie jej pogorszenia) poziomu ich konkurencyjności w warunkach wyznaczanych przez otoczenie. We wskazanym kontekście cel utworzonej i wykorzystywanej współpracy stanowi formalnie ustalone i przewidywane przedsięwzięcie, wynikające z potrzeb własnych współpracujących przedsiębiorstw oraz środowiska, w którym one działają.⁶ Kreowane na rzecz jego realizacji więzi mogą przybierać dwojaką postać. Wyróżnić można dwa podstawowe typy więzi:⁷

- typu A, które są charakterystyczne dla relacji klient - dostawca, a występują one wówczas, gdy jedno przedsiębiorstwo, jest skłonne do dostarczenia określonego rodzaju świadczeń, drugie zaś wykazuje zapotrzebowanie na te świadczenia,
- typu B, które oznaczają łączenie zasobów i działań w celu wspólnej realizacji analogicznych funkcji wewnętrznych i zewnętrznych. Tego rodzaju więzi mogą polegać na organizowaniu i wspólnej eksploatacji: bazy energetycznej, bazy transportowej, remontowej, informatycznej, zaplecza badawczo-rozwojowego, bazy wykonawstwa inwestycyjnego, ośrodków szkole-

³ N. Daszkiewicz, *Internacjonalizacja małych i średnich przedsiębiorstw we współczesnej gospodarce*, Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2003.

⁴ B. Pomykańska, A. Pomykański, *Konkurencja i współpraca jako czynniki rozwoju przedsiębiorstwa*, w: S. Lachiewicz (red.), *Zarządzanie rozwojem organizacji*, Wyd. Politechniki Łódzkiej, Łódź 2007, s. 221.

⁵ Szerzej na temat barier internacjonalizacji MSP zobacz w: K. Miesenbock, *Small Business and exporting: a literature review*, *International Small Business Journal*, 1988, nr 2, s. 42-60.

⁶ A. Stabryła, *Zarządzanie projektami ekonomicznymi i organizacyjnymi*, PWN, Warszawa 2006, s. 292.

⁷ J. Lichtarski (red.), *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2007, s. 206.

niowo- wypoczynkowych⁸. Ponadto mogą one swym zakresem objąć prowadzenie wspólnej polityki w zakresie zbytu i eksportu, jak również wypracowywanie i utrzymywanie wspólnego stanowiska wobec zamierzeń i działań władz centralnych lub terenowych oraz organizacji społecznych, itp.

Wskazane aspekty współpracy są symptomami kooperacji pozytywnej przedsiębiorstw. Przy czym więzi wynikające ze współlistnienia przedsiębiorstw mogą przybierać także postać rywalizacji oraz walki będącej przejawem kooperacji negatywnej⁹. Charakterystyką koegzystencji przedsiębiorstw w warunkach współczesnego otoczenia jest wzajemne przenikanie się lub zastępowanie różnorodnych ich zachowań¹⁰. Ponadto współpraca nie jest czymś teoretycznym¹¹. A można nauczyć się jej jedynie w praktycznym działaniu. Sama zaś zdolność do jej nawiązywania jest stanem naturalnym możliwym do osiągnięcia w wyniku ewolucji samego człowieka, jak i organizacji¹².

Współdziałanie oznacza podejmowanie działań wzajemnie zgodnych i uzupełniających się oraz mających pozytywne znaczenie z punktu widzenia ich wpływu na osiąganie celu kooperujących (pozytywnie) organizacji¹³. Oznacza ono konieczność dostosowania się wzajemnego jego partnerów gospodarczych¹⁴. Jego efektem zaś jest ukształtowanie związku przedsiębiorstw nastawionego wobec rynku:

- ofensywnie, co oznacza, iż przedsiębiorstwa skłonne są do wspólnej realizacji przedsięwzięć innowacyjnych, obcych lub własnych przedsięwzięć inwestycyjnych, dostaw jednorodnych produktów,
- defensywnie, co wskazuje na wyzwolenie mechanizmów mających na celu obronę przed zewnętrznymi konkurentami, obronę i ochronę własnych, i wspólnych interesów, obronę przed fiskusem oraz niekorzystnymi przepisami prawa¹⁵.

Niezależnie od przyjętego wariantu, u podstaw współdziałania znajduje się ograniczona skala działania jego partnerów, która na tyle nie pozwala na samodzielne prowadzenie przez nich działań, gdyż czyni je mniej lub całkowicie nieopłacalnym bądź częściowo lub całkowicie nieskutecznymi. Stąd też zasadniczym celem kooperowania jest:

- rozwój, umocnienie lub utrzymanie pozycji przedsiębiorstwa na rynku,
- możliwość efektywniejszego wykorzystania zasobów i umiejętności znajdujących się w dyspozycji przedsiębiorstwa,
- podtrzymanie egzystencji przedsiębiorstwa, jako podmiotu prowadzącego

⁸ J. Lichtarski (red.), *Podstawy...*, s. 423.

⁹ B. Koźuch, *Nauka o organizacji*, Wyd. CeDeWu, Warszawa 2007, s. 206.

¹⁰ J. Lichtarski (red.), *Podstawy...*, s. 420.

¹¹ T. Oleksyn, *Zarządzanie kompetencjami*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 84.

¹² Tamże, s. 84.

¹³ J. Lichtarski (red.), *Podstawy...*, s. 423.

¹⁴ R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne*, Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2007, s. 503.

¹⁵ B. Koźuch, *Nauka...*, s. 206.

działalność gospodarczą¹⁶.

Mnogość i złożoność zarazem formuł nawiązywania i eksploatacji relacji zachodzących między przedsiębiorstwami skłania w stronę ich diagnozy w odniesieniu do średnich przedsiębiorstw angażujących się w działalność na zagranicznym rynku.

Dlatego podjęto się scharakteryzowania więzi kooperacyjnych zachodzących między lokalnym średnim przedsiębiorstwem produkcyjnym a zagranicznym małym przedsiębiorstwem handlowym. Przy czym skoncentrowano się na ich rozpoznaniu w układzie nabywca – dostawca (więzi typu A).

Tego rodzaju relacja może stanowić outsourcing podporządkowany, którego charakterystyką jest to, iż żaden z tworzących go podmiotów nie posiada potencjału konkurencyjności niezbędnego do samodzielnego odegrania roli w warunkach wyznaczanych przez otoczenie¹⁷. Rozwinięciem tej formuły są:

- co-sourcing, którego charakterystyczną cechą jest zacieśnienie związków dostawcy z odbiorcą usług,
- udział w korzyściach oznaczający długoterminowy związek dwóch stron dokonujących inwestycji i uczestniczących w korzyściach w miarę ich narastania¹⁸.

Praktyka gospodarcza pokazuje, że tego rodzaju więź może z jednej strony przyczynić się w niektórych przypadkach do osłabienia indywidualnego potencjału konkurencyjności tworzących ten związek przedsiębiorstw, a z drugiej zaś synergia potencjałów kooperujących pozytywnie partnerów gospodarczych może przyczynić się do wykreowania nowego potencjału konkurencyjności, stanowiącego nową jakość nie zaś prostą sumę wartości dotychczasowych potencjałów tych organizacji. W efekcie może więc nastąpić uzupełnienie się zasobów materialnych i niematerialnych znajdujących się w dyspozycji tworzących tego rodzaju związek przedsiębiorstw umożliwiając tym samym realizację niedostępnych dotychczas dla nich strategii rynkowych¹⁹. Strategia partnerów biznesowych nakierowana jest na rynek i ma wymiar kompleksowy, ponieważ jest projektem przyszłej organizacji i funkcjonowania całego systemu²⁰. Zatem kształtowanie partnerstwa wiąże się z zarządzaniem przebiegiem relacji. Odnoszą się one do dwóch kategorii aktywności. Pierwsza kategoria ukierunkowana jest na działania operacyjne i obejmuje przepływ informacji, tworzenie motywacji, usprawnień operacyjnych oraz stabilizację kosztów. Druga zaś zorientowana jest na kształtowanie kooperacji oraz zaufania. Obejmuje etapy pozyskiwania wiedzy i doświadczeń, oceny oraz

¹⁶ Tamże, s. 410.

¹⁷ Szerzej na ten temat zobacz w: M. J. Stankiewicz, *Kooperatywne budowanie potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa jako proces strategiczny*, w: M. Romanowska, M. Trocki, *Podejście procesowe w zarządzaniu*, Wyd. Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2004, s. 144-146.

¹⁸ W. Buchholz, *Outsourcing der Beschaffung – Strategische Ausrichtung und organisatorische Umsetzung*, Zeitschrift Führung + Organisation, 1999, nr 5, s. 271-272 oraz C.L. Gay, J. Essinger, *Outsourcing strategiczny*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 15.

¹⁹ R. Krupski (red.), *Zarządzanie ...*, s. 503.

²⁰ A. Stabryła, *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, PWN, Warszawa 2007, s. 39.

rewidowania warunków partnerstwa²¹.

Ustanowienie partnerstwa strategicznego, które może przyczynić się do podniesienia dotychczasowej przewagi konkurencyjnej współpracujących przedsiębiorstw wymaga odpowiedniego ukształtowania łączących te podmioty więzi, które będą mogły stymulować a nie osłabiać ostateczny wymiar konkurencyjności tego związku. Dlatego w większości przypadków etap przygotowawczy wiąże się ze sformułowaniem na piśmie warunków partnerstwa, czyli przygotowaniem kontraktu, który przewidywałby w warunkach turbulentnego otoczenia zdarzenia, jakie mogą mieć miejsce w trakcie długoterminowej współpracy. Zdarzenia te są niezwykle trudne do ustalenia, mimo świadomości partnerów o potrzebie dbałości o własne długookresowe interesy. Cel ten jest niemożliwy do osiągnięcia w sposób prawny. Partnerzy biznesowi muszą poszukiwać zabezpieczeń we wzajemnym zaufaniu i elastycznym podejściu do wykorzystywania relacji partnerskiej²².

Współpraca międzynarodowa między lokalnym przedsiębiorstwem produkcyjnym a zagranicznym przedsiębiorstwem handlowym – case research

Na rzecz realizacji celu niniejszego opracowania posłużono się case research (studium badawczym), tj. szczególnym rodzajem badania jakościowego²³. Studia przypadków, jako swoiste badania jakościowe zjawisk organizacyjnych wprowadzie są mniej przydatne do ustalenia związków przyczynowo - skutkowych, ale są użyteczne do znajdowania wartych wzięcia pod uwagę zmiennych wyjaśniających oraz zasugerowania mechanizmów, dzięki którym zmienne te wpływają na rezultat, czy też sformułowanie pytań badawczych, które następnie zostaną ze względu na swoją wartość poddane dalszym analizom. W związku z tym badane przedsiębiorstwo należy świadomie dobrać, kierując się przy tym możliwością uzyskania szczególnego wglądu w jej funkcjonowanie, którego nie dają inne przedsiębiorstwa. W przeciwnym razie uzyskane wyniki nie będą zbyt interesujące²⁴. Przystępując do realizacji celu postawionego w opracowaniu wykorzystano, zatem metodę badań jakościowych pozwalającą na zauważenie zmiennych i problemów, które zostaną poddane dalszym badaniom.

Do analizy wybrano internacjonalizujące się lokalne przedsiębiorstwo produkcyjne i jego zagranicznego partnera gospodarczego.

Poddane badaniu przedsiębiorstwa są zróżnicowanej wielkości. I tak, zgodnie z obowiązującymi kryteriami ustawowymi²⁵ przedsiębiorstwo koncentrujące swoje działania na wytwarzaniu produktów jest przedsiębiorstwem (w opracowaniu określane jako podmiot A) średniej wielkości, a drugie zajmujące się sprzedażą

²¹ B. Kaczmarek, *Determinanty...*, s. 173.

²² Tamże, s. 173.

²³ Szerzej patrz: M. Bratnicki, *Rozważania o stosowaniu studium przypadków w badaniach przedsiębiorczości*, Przegląd Organizacji 2007 nr 9; R. K. Yin, *Case Study Research, Design and Methods*, Sage Publication, Newbury Park 1994; *The Case Method of Learning*, Management for Science and Engineering, 2003 Fall, H. Maylor, K. K. Blackman, *Researching Business and Management*, Polgrave Macmillan, New York 2005.

²⁴ M. Bratnicki, *Rozważania...*

²⁵ Ustawa o swobodzie działalności gospodarczej z 2 lipca 2004, Dz. U. nr 173 poz. 1807 z późn. zm.

tych produktów na rynkach zagranicznych (w opracowaniu określane jako podmiot B) jest przedsiębiorstwem małym. Oba podmioty znajdują się w relacjach partnerskich bazujących na koncepcji współpracy²⁶.

Podmiot A w badanym układzie kooperacyjnym jest wiodącym, nowoczesnym i zarazem innowacyjnym przedsiębiorstwem z 16 letnim doświadczeniem rynkowym. Badane przedsiębiorstwo nie pozostawało takie samo w całym okresie jego trwania, lecz się zmieniało²⁷. Fundamentem jego obecnej postaci była indywidualna działalność gospodarcza. Przedsiębiorca prowadził ją we własnym imieniu i na własny rachunek. Wraz z wiekiem wielkość przedsiębiorstwa (mierzona liczbą zatrudnionych oraz wielkością przychodów) była coraz większa, podążając do swej obecnej postaci, czyli przedsiębiorstwa średniej wielkości.

Aktualnie przedsiębiorstwo to jest zorganizowane w formie spółki akcyjnej, którą utworzono ponad 6 lat temu. Jej akcjonariuszem większościowym posiadającym 60% akcji jest wskazany powyżej założyciel tego podmiotu gospodarczego, a nadto 5 innych osób, które posiadają łącznie 40% pakiet akcji.

Badane przedsiębiorstwo produkcyjne jest liderem w swoim sektorze, osiągając wyniki porównywane z głównym jego konkurentem. I tak w zakresie sprzedaży produktu wiodącego jego udział w rynku sięga 70%, zaś produktu uzupełniającego ofertę 30%.

Względnie stabilna, zajmowana od kilku lat przez to przedsiębiorstwo pozycja na rynku, stanowi efekt zastosowania najnowszych rozwiązań technologicznych, których podstawą są często wdrażane własne rozwiązania innowacyjne, a które co warte jest odnotowania, znajdują odzwierciedlenie w nowoczesnym i funkcjonalnym wzornictwie wytwarzanych produktów, satysfakcjonując tym samym nabywców.

Zastosowanie w procesie ich wytwarzania nowoczesnych maszyn sterowanych numerycznie i specjalistycznego oprogramowania pozwalającego na modelowanie 3D, umożliwia szybkie, bardzo wydajne tworzenie dokumentacji technicznej, a następnie wyrobu. Ponadto o sukcesie rynkowym tego przedsiębiorstwa decyduje rozwinięta sieć dystrybucji, która pozwala niezwykle szybko dostarczyć produkt odbiorcy finalnemu na oczekiwanych przez niego warunkach. Niezwykle ważnym dla ostatecznego sukcesu tego przedsiębiorstwa jest wysoko wykwalifikowana kadra, która zapewnia nadzór nad procesami zachodzącymi w przedsiębiorstwie, gwarantując tym samym stały rozwój myśli technologicznej oraz wysoką jakość na etapie projektowania, produkcji, sprzedaży oraz serwisu. Priorytetowym celem działania tej organizacji jest dostarczenie klientom produktów, o oczekiwanej przez nich jakości i cenie. Na rzecz jego realizacji przedsiębiorstwo podjęło szereg przedsięwzięć, aby oferowany produkt posiadał cechy spełniające oczekiwania odbiorcy. Kierownictwo zdecydowało, że każdy wyrób cechowany znakiem firmowym w pierwszej kolejności będzie: spełniał oczekiwania klientów, posiadał atrakcyjną cenę, pozwalał na rozwój oraz jego modernizację, był dostępny w sze-

²⁶ Szerzej na temat związków między nabywcą a dostawcą zobacz w: M. Romanowska, M. Trocki (red.) *Przedsiębiorstwo partnerskie*, Difin, Warszawa 2002, s. 96-111.

²⁷ J. Lichtarski (red.), *Podstawy...*, s. 126.

rokiej sieci punktów sprzedaży i jednocześnie zabezpieczony szeroką siecią punktów serwisowych. Osiągnięcie powyższych cech wymaga intensywnego wspomagania poprzez działania podejmowane na rzecz: systematycznego identyfikowania potrzeb klientów indywidualnych, współpracy z odbiorcami hurtowymi, ciągłego doskonalenia organizacji przedsiębiorstwa, zatrudniania młodych, kreatywnych i otwartych na nowe wyzwania ludzi, rozwijania współpracy z dostawcami, zmniejszenia ilości reklamacji w stosunku do wzrastającej liczby produkowanych wyrobów.

Ciągle podejmowane inwestycje w nowoczesne urządzenia i technologie produkcji w połączeniu z wprowadzonym systemem zarządzania jakością zgodnym z normą ISO 9001:2000, wpływają na wysoki standard produkowanych wyrobów przyczyniając się tym samym do zadowolenia odbiorców. Bez wątpienia można określić, że głównym kierunkiem przyjętej orientacji rynkowej badanego przedsiębiorstwa jest usatysfakcjonowanie klientów.

Ekspansja zagraniczna lokalnego przedsiębiorstwa produkcyjnego była możliwa dopiero wtedy, gdy osiągnęło ono wystarczająco wysoki stopień rozwoju na macierzystym krajowym rynku, dzięki któremu zgromadziło materialne i niematerialne zasoby wystarczające do podjęcia działalności na rynku zagranicznym. Niemniej jednak wówczas badany podmiot A nie zdecydował się na samodzielne nawet sporadyczne działania eksportowe. Ekspansja na rynki zagraniczne rozpoczęła się dopiero po znalezieniu przedsiębiorstwa – przedstawiciela (dystrybutora) na zagranicznym rynku. Większą część wolumenu wytwarzanych przez niego produktów na zagranicznych rynkach przez ponad 10 lat sprzedawało wyspecjalizowane, niezależne pod względem własnościowym od badanego podmiotu zagraniczne przedsiębiorstwo dystrybucyjne. Obecnie po rozpadzie współpracy lokalne przedsiębiorstwo realizuje pojedyncze transakcje eksportowe i poszukuje nowych partnerów handlowych. Takie nastawienie przedsiębiorstwa podyktowane jest tym, że jego działanie na dojrzałych rynkach zagranicznych bezwzględnie wymaga ustawicznej rywalizacji o klienta, a co za tym idzie konieczności ponoszenia kosztu na jego pozyskanie, który może w przekonaniu menedżerów tego przedsiębiorstwa być wielokrotnie większy od kosztu jego utrzymania.

Trzeba też zaznaczyć, że przedsiębiorstwo produkcyjne realizuje działania posprzedażowe mające podnieść poziom uzyskiwanej przez nabywców satysfakcji z użytkowania produktów. Warto na to zwrócić uwagę, gdyż aktywność przedsiębiorstwa w tej fazie sprzedaży, może w zasadniczy sposób przyczynić się do podniesienia atrakcyjności produktów, które mogą podlegać ocenie klientów poprzez pryzmat kreowanych we wcześniejszych fazach wyobrażeń o ich użyteczności. Jednak nie można zapominać, iż nabycie produktu o oczekiwanych przez niego atrybutach nie zawsze musi wiązać się z odniesieniem przez klienta satysfakcji. Zdobywane przez producenta doświadczenie, także w zakresie obsługi posprzedażowej klientów, przyczynia się także do kreowania nowej wiedzy a następnie sterowania nabytymi w ten sposób umiejętnościami.

Patrząc na poddane badaniu przedsiębiorstwa poprzez pryzmat łączącej je współpracy, można postawić pytanie o to, czy i ewentualnie, w jaki sposób roz-

kładane były ciężary kosztów związanych z oferowanymi usługami posprzedażowymi dla klientów? W świetle dokonanych ustaleń koszty te przejmował producent (podmiot A), który zanim rozwiązał współpracę z podmiotem B prowadził z nim negocjacje mające na celu nakłonienie go do partycypacji w nich. Brak porozumienia w powyższej sprawie stał się główną przyczyną destrukcji współpracy z partnerem zagranicznym.

Charakterystyka podmiotu B. Przedsiębiorstwo to zostało założone ponad 10 temu przez przedsiębiorcę amerykańskiego na terenie jednego z państw ówczesnej Unii Europejskiej będąc od początku swego istnienia (zgodnie z obowiązującymi w tym kraju kryteriami) małym przedsiębiorstwem handlowym. Bezpośrednim powodem jego uruchomienia było odejście z poprzedniej dużej organizacji w wyniku konfliktu z zarządem korporacji, w której (obecny przedsiębiorca) kierował działem sprzedaży. Wówczas postanowił się usamodzielnąć. Posiadana przez niego wiedza z zakresu marketingu a nade wszystko kapitał relacji z podmiotami w sektorze, zaowocował nawiązaniem współpracy z podmiotem A. W nawiązanej wówczas współpracy posiadane przez przedsiębiorcę B kompetencje zostały wykorzystane w realizacji wspólnego przedsięwzięcia.

Podmiot B jest zarejestrowany w jednym z krajów Europy Zachodniej i do momentu zerwania współpracy z podmiotem A sprzedawał wytwarzane przez niego produkty w 20 krajach świata na różnych kontynentach. Niewątpliwie ta długookresowa współpraca wywarła trwałe zmiany na proces zarządzania tymi przedsiębiorstwami. Obecnie, bowiem żadne z nich nie jest w stanie samodzielnie obsługiwać dotychczasowe rynki.

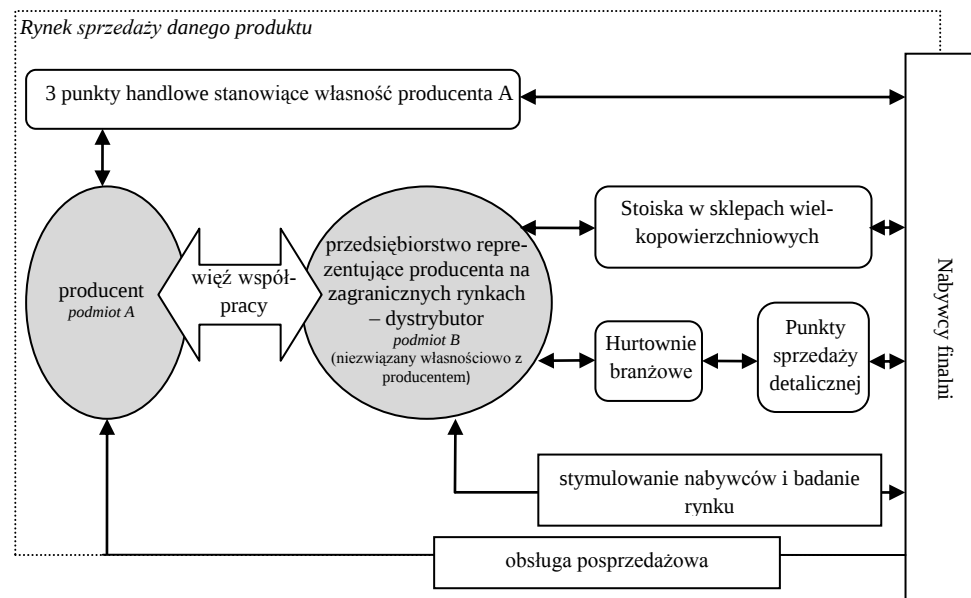
Wzajemne dotychczasowe relacje tych przedsiębiorstw oraz ich kontakty z innymi podmiotami działającymi na rynku przedstawia schemat zamieszczony na rysunku 1.

Przedstawiony schemat działania poddanych badaniu przedsiębiorstw pozwala na zauważenie, iż dzięki tego rodzaju więzi między przedsiębiorstwami możliwym stała się ich specjalizacja odpowiednio w działalności produkcyjnej oraz handlowej. Dzięki temu przez kilka lat producent mógł utrzymać względnie wysoką dynamikę aktywności innowacyjnej, co jest niezwykle istotne, ponieważ sektor jego działalności charakteryzuje się względnie dużą siłą ciągu ssania popytowego na innowacje wywoływanego przez nabywców. Współpraca między badanymi przedsiębiorstwami była ukształtowana w oparciu o umowę licencyjną zawartą w celach handlowych²⁸. Taki rodzaj układu polega na tym, że niezależne prawnie i kapitałowo przedsiębiorstwa są powiązane więziami o cechach umów relatywnych, które z racji na to, iż nie są wyodrębnionymi prawnie typami umów, stwarzają pewną dowolność w ich kształtowaniu. Są to umowy cywilnoprawne, najczęściej występujące w formule umów-zlecenia lub mieszanej, powstałej z kilku umów²⁹.

²⁸ Szerzej na temat tego rodzaju umów zobacz w: M. J. Stankiewicz, *Kooperatywne...*, s. 145.

²⁹ J. Niemczyk, *Wyróżniki, budowa i zachowania strategiczne układów outsourcingowych*, Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2006, s. 18.

Rysunek 1. Schemat powiązań biznesowych badanych przedsiębiorstw



Źródło: opracowanie własne

Przyczyną utworzenia i wykorzystania wskazanego modelu współdziałania było dążenie do integracji zasobów wiedzy, które znajdowały się w dyspozycji obu przedsiębiorstw. Dzięki temu podniesiono efektywność wykorzystania pozostałych znajdujących się w dyspozycji tych przedsiębiorstw zasobów stanowiących ich potencjał konkurencyjności. Efektem tego było skuteczne, patrząc z perspektywy czasu, wywarcie wpływu na rynek. To między innymi dzięki kreatywności przedsiębiorcy prowadzącego przedsiębiorstwo produkcyjne stało się możliwym wdrożenie tego modelu działania. Ów przedsiębiorca zidentyfikował i nawiązał współpracę z zagranicznym partnerem, czyli późniejszym dystrybutorem produktów firmy A. Lokalny producent pozyskiwał od niego wiedzę o nowym rynku i zdobywał doświadczenie w działalności na nim, które przyczyniło się do opracowywania, a w późniejszym okresie także przeprojektowywania produktów w sposób najpełniej oddający oczekiwania nabywców. Zadowolenie klientów przekładało się na wzrastające wyniki finansowe sprzedawanych produktów. Skuteczne było wspólne przedsięwzięcie promujące produkty badanego przedsiębiorstwa, którego rdzeniem była kampania reklamowa przeprowadzona w mediach.

Jak nietrudno zauważyć badane przedsiębiorstwo produkcyjne zorientowane było i jest w swoich działaniach na dostarczenie nabywcom produktów o satysfakcjonującej ich wartości. Podejmowane przez tę organizację działania są, bowiem wyraźnie nakierowane na przedstawienie oferty o atrybutach zachęcających do zakupów nie tylko obecnie, ale także do ponawiania ich w przyszłości.

Trzeba też zaznaczyć, że w ramach wskazanych na schemacie sprzężeń zwrotnych realizowane były i są działania posprzedażowe mające podnieść poziom uży-

skiwanej przez nabywców satysfakcji z użytkowania produktów. Warto na to zwrócić uwagę, gdyż aktywność przedsiębiorstwa w fazie pozakupowej może w zasadniczy sposób przyczynić się do podniesienia atrakcyjności produktów, które mogą podlegać ocenie klientów poprzez pryzmat kreowanych we wcześniejszych fazach wyobrażeń o ich użyteczności. Jednak nie można zapominać, iż nabycie produktu o oczekiwanych przez niego atrybutach nie zawsze musi wiązać się z odniesieniem przez klienta satysfakcji. W procesie jego użytkowania klient może odczuć, iż nabycie produktu nie spełniło jego oczekiwań, względnie nie rozwiązało problemów, a któremu to celowi miało służyć nabycie produktu, ale także wzbudzić przyszłe problemy i pragnienia. Wskazuje to na możliwość utworzenia się luki między ofertą dostarczoną (wykonaną) a oczekiwaną, która wskazuje na to, co przedsiębiorstwo powinno skorygować w produkcie. Przy czym nabywcy mogą mylić się w ocenie produktów przedsiębiorstwa, ale na jej podstawie opierają swoje decyzje, o czym powinni wiedzieć przedsiębiorcy³⁰.

W badanym związku współpracy dominującą rolę odgrywał producent A, który zachowywał sobie prawo do decydowania o specyfice wytwarzanego produktu i architekturze powiązań z innymi podmiotami. Co jednak nie ograniczało możliwości outsourcingu niektórych funkcji przez przedsiębiorstwo dystrybucyjne B.

Podsumowanie

Procesy globalizacyjne z jednej strony wymuszają, a z drugiej ułatwiają ekspansję zagraniczną dokonywaną poprzez nawiązywanie współpracy gospodarczej między lokalnymi małymi i średnimi przedsiębiorstwami a zagranicznymi partnerami. Ekspansja międzynarodowa może być bez wątpienia jednym ze sposobów budowania siły konkurencyjnej lokalnych małych i średnich przedsiębiorstw wchodzących na rynki globalne.

W prezentowanym przykładzie współpracy między przedsiębiorstwami czynnikiem decydującym o wyborze zagranicznego partnera biznesowego była posiadana przez niego wiedza o rynkach zbytu, produkcji oraz kontakty handlowe, które stanowiły podstawę nawiązania i eksploatacji więzi kooperacyjnych między przedsiębiorstwem produkcyjnym i handlowym. Proces nawiązywania, utrwalania i rozpadu więzi współdziałania wywołał niezwykle daleko idące zmiany w skutkach finansowych i strukturze wewnętrznej tych organizacji.

Kooperacja badanych przedsiębiorstw umożliwiła im przede wszystkim koncentrację na eksploatacji i rozwoju kluczowych dla ich działalności zasobów potencjału konkurencyjności, czyniąc jego składniki wyspecjalizowanymi w danym zakresie działań.

W trakcie trwania współpracy przedsiębiorstwa uzyskały niekwestionowaną przewagę konkurencyjną zarówno na rynku krajowym, jak i na rynkach zagranicznych. Obecnie współpraca została zakończona. Przedsiębiorstwo produkcyjne obecnie odczuwa także skutki negatywne spowodowane wypchnięciem przedsiębiorstwa z rynków zagranicznych w wyniku rozpadu więzi.

³⁰ N. Hill, J. Aleksander, *Pomiar satysfakcji i lojalności klientów*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 17-19.

Reasumując można stwierdzić, iż przeprowadzone badania wskazały na korzyści i zagrożenia mogące wynikać z kooperatywnego budowania konkurencyjności przedsiębiorstw. Korzyści te mogą mieć postać obopólną. Jednak warunkiem czerpania korzyści ze współpracy w długim okresie zależnym wyłącznie od partnerów biznesowych jest ich wzajemne zaufanie i uczciwość wobec siebie.

Bibliografia

1. Bratnicki M., Rozważania o stosowaniu studium przypadków w badaniach przedsiębiorczości, „Przegląd Organizacji” 2007 nr 9
2. Buchholz W., Outsourcing der Beschaffung – Strategische Ausrichtung und organisatorische Umsetzung, „Zeitschrift Führung + Organisation” 1999, nr 5
3. Daszkiewicz N., Internacjonalizacja małych i średnich przedsiębiorstw we współczesnej gospodarce, Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2003
4. Gay C.L., Essinger J., Outsourcing strategiczny, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002
5. Hill N., Aleksander J., Pomiar satysfakcji i lojalności klientów, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003
6. Kaczmarek B., Determinanty nawiązywania współpracy międzynarodowej między przedsiębiorstwami, w: Adamik A., Lachiewicz S. (red.), Współpraca w rozwoju współczesnych organizacji, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2009
7. Kożuch B., Nauka o organizacji, Wyd. CeDeWu, Warszawa 2007
8. Krupski R. (red.), Zarządzanie strategiczne, Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2007
9. Lichtarski J. (red.), Podstawy nauki o przedsiębiorstwie, Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2007
10. Maylor H., Blackman K.K., Researching Business and Management, Polgrave Macmillan, New York 2005
11. Miesenbock K., Small Business and exporting: a literature review, „International Small Business Journal”, 1988, nr 2
12. Niemczyk J., Wyróżniki, budowa i zachowania strategiczne układów outsourcingowych, Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2006
13. Oleksyn T., Zarządzanie kompetencjami, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006
14. Pomykańska B., Pomykański A., Konkurencja i współpraca jako czynniki rozwoju przedsiębiorstwa, w: Lachiewicz S. (red.), Zarządzanie rozwojem organizacji, Wyd. Politechniki Łódzkiej, Łódź 2007
15. Romanowska M., Trocki M. (red.) Przedsiębiorstwo partnerskie, Difin, Warszawa 2002
16. Stabryła A., Zarządzanie projektami ekonomicznymi i organizacyjnymi, PWN, Warszawa 2006
17. Stabryła A., Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy, PWN, Warszawa 2007
18. Stankiewicz M.J., Kooperatywne budowanie potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa jako proces strategiczny, w: Romanowska M., Trocki M., Podejście procesowe w zarządzaniu, Wyd. Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2004
19. Ustawa o swobodzie działalności gospodarczej z 2 lipca 2004, Dz. U. nr 173 poz. 1807 z późn. zm.
20. Yin R.K., Case Study Research, Design and Methods, Sage Publication, Newbury Park 1994

Abstract

International cooperation of the production enterprise with the foreign economic partner - Case Research

The purpose of this article is to describe co-operative ties setting between medium enterprise than small enterprise. But the attention was concentrate on recognition this tie on buyer-deliverer construction.

For realization of the purpose the case research was used, as a special kind of qualitative research the production and commercial enterprise.