

Milena Ratajczak-Mrozek

# Motywy współpracy przedsiębiorstw z podmiotami zagranicznymi

Poszukiwanie nowych potencjalnych źródeł sukcesu rynkowego coraz częściej oznacza dla przedsiębiorstw odwołanie się do idei współpracy. Pod tym pojęciem rozumiane jest długoterminowe partnerskie podejście, wykraczające poza pojedyncze transakcje kupna-sprzedaży, a kooperujące podmioty (nie tylko przedsiębiorstwa, także inne organizacje) postrzegane są jako aktywni uczestnicy interakcji<sup>(7)</sup>.

Przedsiębiorstwa mogą bowiem ograniczać się do wymiany czysto transakcyjnej, bazującej głównie na mechanizmach rynkowych, blisko nie kooperując.

Współpraca może mieć charakter lokalny (na poziomie regionu, kraju) lub szerzej - międzynarodowy, obejmujący podmioty zagraniczne. Wydaje się, że kooperacja międzynarodowa może przynosić przedsiębiorstwom dodatkowe (w stosunku do lokalnej) korzyści, obejmując transfer zaawansowanej wiedzy lub po prostu nowej, specyficznej ze względu na odmienne uwarunkowania otoczenia zagranicznego, oraz dobrych praktyk czy *know-how*.

W związku z powyższym pojawia się pytanie, jakie motywy leżą u podstaw współpracy przedsiębiorstw z podmiotami zagranicznymi? Interesujące jest również, czy te motywy są odmienne w zależności od postrzeganej przez przedsiębiorstwa własnej pozycji konkurencyjnej, czyli czy przedsiębiorstwa oceniające się

jako lepsze od konkurentów inaczej postrzegają kooperację niż przedsiębiorstwa określające się jako gorsze lub podobne do konkurentów?

## Jakie są korzyści z kooperacji?

W literaturze przedmiotu i praktyce biznesu wymienia się liczne motywy, które przyświecają przedsiębiorstwom podejmującym współpracę<sup>(2,5,8)</sup>. W kontekście podmiotów zagranicznych do najważniejszych motywów nawiązywania współpracy można zaliczyć:

- dostęp do wiedzy i doświadczenia partnerów biznesowych,
- obniżenie kosztów,
- zwiększenie innowacyjności przedsiębiorstwa i jego produktów,
- wzrost siły przetargowej wobec innych podmiotów (np. dostawców, odbiorców),
- obniżenie ryzyka działalności,
- osiągnięcie korzyści specjalizacji,
- osiągnięcie korzyści skali i zwiększenie zasięgu rynkowego.

Trzeba zauważyć, że wymienione powyżej motywy są ściśle powiązane z korzyściami, jakie przedsiębiorstwa osiągną z kooperacji lub liczą, że będą mogły osiągnąć w przyszłości.

Dzięki współpracy przedsiębiorstwo może zyskać dostęp do nieosiągalnych dotychczas materialnych i niematerialnych zasobów (zarówno zasobów partnerów, jak i poprzez wspólne dokonanie inwestycji). Dla podmiotów aktywnych na rynku

globalnym szczególnie ważną formą zasobów niematerialnych są wiedza i doświadczenie. W działalności międzynarodowej niezbędna jest zarówno wiedza ogólna, uniwersalna, jak i specyficzna, związana z konkretnym rynkiem<sup>(1)</sup>. Można ją zdobyć samodzielnie lub dzięki kontaktom i współpracy od innych podmiotów. Nowe zasoby, w tym wiedza, mogą wywierać pozytywny wpływ m.in. na przebieg procesów produkcyjnych, logistycznych oraz związanych z zarządzaniem. To z kolei pozwala obniżyć koszty, zwiększyć elastyczność działania i uzyskać innowacyjność. Właśnie innowacyjność i rozwój technologiczny są w dużym stopniu zależne od procesów wymiany zachodzących pomiędzy podmiotami. Innowacja powinna być postrzegana nie jako produkt jednego przedsiębiorstwa, ale współzależność pomiędzy dwoma lub większą liczbą podmiotów<sup>(3)</sup>.

Współpraca pozwala też zwiększyć siłę przetargową wobec pozostałych podmiotów otoczenia (m.in. dostawców i odbiorców), a także wzmocnić pozycję wobec konkurentów. Ponadto, poprzez wzajemne uzupełnianie się przedsiębiorstw w domenach swojej działalności, osiągane mogą być korzyści specjalizacji, co dodatkowo związane jest z redukcją kosztów oraz obniżeniem ryzyka.

Szczególą uwagę należy zwrócić na motywy współpracy związane z korzyściami skali i zwiększeniem zasięgu rynkowego, czyli ekspansją. W kontekście kooperacji z podmiotami zagranicznymi dotyczy to przede wszystkim ekspansji na rynki zagraniczne, czyli internacjonalizacji (wkroczenia na nowe rynki, zdobywania nowych klientów i partnerów biznesowych).

### Wyniki badań

Badania zostały przeprowadzone w ramach projektu badawczego MNiSW *Kształtowanie powiązań sieciowych w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstwa,*

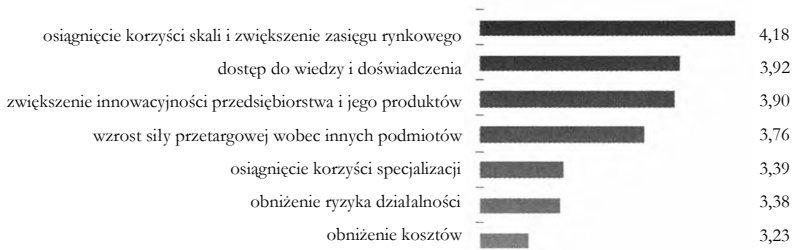
nr N NI 15 320238, zrealizowanego przez zespół pod kierunkiem prof. dr. hab. K. Fonfary (2010-2012).

Przedstawione dane uzyskano w drodze pocztowych badań ankietowych przeprowadzonych od lutego do czerwca 2011 roku. Listę adresową 2000 przedsiębiorstw przygotowano na podstawie bazy danych firmy Kompas Poland. Operat losowania obejmował przedsiębiorstwa z całej Polski, reprezentujące wszystkie branże. Dobór próby miał charakter losowy. Wszystkie wylosowane podmioty spełniały kryterium prowadzenia działalności zagranicznej (w dowolnej formie umiędzynarodowienia). W analizowanym okresie uzyskano odpowiedzi od 192 respondentów.

Mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa (według kryterium zatrudnionych do 249 osób), stanowią 77 proc. badanej próby, przy czym 47 proc. to średnie przedsiębiorstwa. Pod względem własności zdecydowanie dominują (ponad 90 proc.) podmioty prywatne, przy czym 66 proc. to podmioty o kapitale wyłącznie krajowym, a 13 proc. zagranicznym. Pozostałe niecałe 10 proc. to firmy państwowe.

Dla analizy motywów współpracy przedsiębiorstw z podmiotami zagranicznymi poproszono respondentów o ocenę znaczenia wymienionych czynników, jako motywów podejmowania kooperacji. Wykorzystując pięciostopniową skalę Likerta respondenci podawali własną subiektywną ocenę działań przedsiębiorstwa, stąd im średnia wartość jest wyższa i bliższa 5, tym przypisywane jest większe znaczenie danemu motywowi. Przekroczenie poziomu 3,0 można interpretować jako korzyść o odnotowanym znaczeniu dla przedsiębiorstw. Należy jednak wyjaśnić, że określenie współpracy miało charakter wyłącznie deklaracyjny i nie dokonano dodatkowego zoperacjonalizowania kooperacji, które mogłoby pomóc wyróżnić długoterminową bliską współpracę na tle pojedynczych kontaktów i transakcji.

## Rysunek 1 Znaczenie przypisywane motywom współpracy przedsiębiorstw z podmiotami zagranicznymi



Skala odpowiedzi: 1 - nie zgadzam się, 2 - częściowo nie zgadzam się, 3 - nie mam zdania, 4 - częściowo zgadzam się, 5 zgadzam się.  
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Średnią ocenę znaczenia przypisywanego przez respondentów kolejnym motywom współpracy z podmiotami zagranicznymi przedstawiono na rysunku 1.

Uwagę zwracają wysokie oceny wszystkich analizowanych motywów współpracy z podmiotami zagranicznymi. Średnia ocena każdego z nich przekroczyła poziom 3,0, co oznacza, że wszystkie wymienione czynniki (i tym samym osiągnięte potencjalne korzyści), są dostrzegane przez badane przedsiębiorstwa i stanowią źródło kooperacji. Ze względu na zastosowaną skalę różnice względne ocen są nieduże, jednak jest to również spowodowane małym rozrzutem minimalnej i maksymalnej oceny (1-5).

Zdecydowanie największe znaczenie jest przypisywane osiąganiu korzyści skali i zwiększaniu zasięgu rynkowego, co zapewne wynika z faktu, że pytania dotyczyły przyczyn nawiązywania relacji z podmiotami zlokalizowanymi za granicą. Ten wynik sugeruje również duże znaczenie podejścia sieciowego do internacjonalizacji, koncepcji zgodnie z którą umiędzynarodowienie oznacza nawiązywanie, utrzymywanie i rozwój relacji z podmiotami zagranicznymi<sup>(4)</sup>, nawet jeśli oznacza to zwiększenie zakresu międzynarodowej aktywności przedsiębiorstwa już obecnie na rynkach innych niż lokalny.

Kolejne wysoko ocenione motywy to uzyskanie dostępu do wiedzy i doświad-

czenia partnerów zagranicznych, oraz związany z tym wzrost innowacyjności. Jest to o tyle cenne, że świadczy o pewnej dalekowzroczności badanych podmiotów, stawiających wiedzę ponad motywy bardziej tradycyjne i bezpośrednie, jak obniżanie kosztów i ryzyka. Ponadto wyniki mogą sugerować, że badane przedsiębiorstwa postrzegają podmioty zagraniczne jako bardziej zaawansowane pod względem posiadanej wiedzy i doświadczenia w porównaniu z podmiotami krajowymi, choć nie zostało to powiedziane wprost.

Relatywnie nisko oceniono obniżenie kosztów jako powód współpracy, ale i tak średnia ocena przekroczyła poziom 3,0. Może to wynikać z faktu, że współpraca z podmiotami zlokalizowanymi poza granicami kraju wymaga poniesienia pewnych nakładów finansowych (np. związanych z niezbędną infrastrukturą), czyli w tym przypadku obniżenie kosztów nie jest motywem pierwszoplanowym. W świetle bowiem innych badań dotyczących kooperacji obejmującej oprócz zagranicznych także podmioty lokalne, obniżenie kosztów stanowiło jeden z głównych motywów współpracy<sup>(6)</sup>.

### Pozycja konkurencyjna

Interesujące jest, jakie motywy współpracy z podmiotami zagranicznymi wskazują przedsiębiorstwa odmiennie postrzegające własną pozycję konkurencyjną. W tym celu podzielono badane przed-

siębiorstwa na trzy grupy - oceniających swoje finansowe i niefinansowe wyniki działalności jako kolejno:

- gorsze od konkurencji - GOK,
- takie same jak konkurencja - TJK,
- lepsze od konkurencji - LOK.

Podziału na powyżej wskazane trzy grupy dokonano na podstawie analizy zagregowanego wskaźnika wyników obejmującego średnią z oceny zysku, ROI, wielkości sprzedaży oraz udziału w rynku, uzyskiwanych przez respondentów w ostatnim roku, w porównaniu do najbliższych konkurentów. Wykorzystując pięciostopniową skalę (znacznie gorszy, gorszy, prawie taki sam, lepszy, znacznie lepszy), przyjęto subiektywny sposób oceny każdego z wyników bazujący na szacunku samych przedsiębiorstw. Przyjęte rozwiązanie nie jest pozbawione wad (np. subiektywizm oceny, brak uwzględnienia wszystkich możliwych finansowych i niefinansowych wyników), jednak umożliwia dokonywanie porównań podmiotów różnej wielkości, reprezentujących odmienne branże.

Na temat swoich wyników udzieliło informacji 137 respondentów. Wyznaczone w ramach tych odpowiedzi trzy grupy przedsiębiorstw prezentują

relatywnie zbliżoną liczebność (odpowiednio 27 proc., 39 proc. i 34 proc.), co umożliwia dokonanie porównania.

W tabelicy 1 przedstawiono średnią ocenę znaczenia przypisywanego przez respondentów kolejnym motywom współpracy z podmiotami zagranicznymi, w zależności od postrzeganej przez nich własnej pozycji wobec najbliższych konkurentów.

Niezależnie od ocenianej przez same przedsiębiorstwa pozycji wobec konkurentów (lepsi, gorsi, tacy sami), zarówno motyw pierwszy, najważniejszy (korzyści skali i zasięg rynkowy), jak i grupa trzech najwyższej ocenianych motywów (korzyści skali, wiedza i doświadczenie oraz innowacyjność), są takie same. Wydaje się więc, że sam zestaw motywów, czy też korzyści osiąganych dzięki współpracy z podmiotami zagranicznymi, nie są związane z postrzeganą własną pozycją konkurencyjną.

Jednakże dokładna analiza danych wskazuje na dwa kolejne istotne punkty. Po pierwsze, w przypadku grupy przedsiębiorstw lepszych od konkurentów aż trzy motywy zostały ocenione średnio powyżej poziomu 4,0. Przedsiębiorstwa takie same jak konkurenci oraz gorsze tak wysoko oceniły wyłącznie jeden motyw

**Tablica 1 Znaczenie przypisywane motywom współpracy z podmiotami zagranicznymi a postrzegana pozycja konkurencyjna**

Motywy współpracy	GOK n=37	TJK n=54	LOK n=46
dostęp do wiedzy i doświadczenia	3,81	3,89	4,02
obniżenie kosztów	3,00	3,37	3,39
zwiększenie innowacyjności przedsiębiorstwa i jego produktów	3,84	3,94	4,00
wzrost siły przetargowej wobec innych podmiotów	3,78	3,56	3,83
obniżenie ryzyka działalności	3,41	3,46	3,43
osiągnięcie korzyści specjalizacji	3,22	3,23	3,54
osiągnięcie korzyści skali i zwiększenie zasięgu rynkowego	4,03	4,22	4,28

1 - nie zgadzam się, 2 - częściowo nie zgadzam się, 3 - nie mam zdania, 4 - częściowo zgadzam się, 5 - zgadzam się  
n - liczba przedsiębiorstw.

GOK - gorszy od konkurentów (zagregowany wskaźnik wyników 1 - 2,5), TJK - taki sam jak konkurenci (wskaźnik 2,51-3,5), LOK - lepszy od konkurentów (wskaźnik 3,51 - 5).

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

współpracy z podmiotami zagranicznymi. Po drugie, w przypadku przedsiębiorstw lepszych najniższa średnia ocena motywu/korzyści współpracy z podmiotami zagranicznymi wynosi 3,39 (obniżenie kosztów), w przypadku przedsiębiorstw takich samych jak konkurenci najniższa ocena to już 3,23 (korzyści specjalizacji), a przedsiębiorstw gorszych 3,0 (obniżenie kosztów). Można wnioskować, że przedsiębiorstwa lepsze, wysoko oceniające własną pozycję konkurencyjną, wyraźniej dostrzegają potrzebę bliskiej współpracy z podmiotami zagranicznymi, wyżej oceniając korzyści z niej płynące. Otwarta, zwłaszcza na poziomie statystycznych zależności, pozostaje kwestia, czy to właśnie kooperacja (i/lub w jakim stopniu) doprowadziła do tej lepszej pozycji.

### Współpraca drogą do sukcesu?

Współpraca z podmiotami zagranicznymi może niewątpliwie stanowić dla przedsiębiorstw źródło wielu ważnych korzyści. Oczywiście kooperacja nie jest jedynym czynnikiem poprawy pozycji konkurencyjnej, jednak przedstawiona w artykule analiza miała na celu przede wszystkim obserwację pewnych tendencji, a nie statystycznych zależności. Wydaje się, że pozytywne oddziaływanie współpracy jest związane przede wszystkim z pewną postawą przedsiębiorstw i zarządzających nimi menedżerów, charakteryzującą się otwarciem na nowe rozwiązania i nowe źródła sukcesu. Wśród tych nowych rozwiązań znajduje się również otwarcie na umiędzynarodowienie i kooperację z podmiotami zagranicznymi.

### Bibliografia:

1. Andersen O., *On the internationalization process of firms. A critical analysis*, "Journal of International Business Studies", 1993 No. 2, p. 211.
2. Gorynia M., Jankowska B., *Klasy i międzynarodowa konkurencyjność i internacjonalizacja przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2008, s. 136.
3. Håkansson H., *Product Development in Networks*, [w:] *Industrial Technological Development: A Network Approach*, H. Hakansson (ed.), Croom Helm, London 1987, p. 3.
4. Johanson J., Mattsson L.G., *Internationalisation in Industrial Systems - A Network Approach*, [w:] *Strategies in Global Competition*, Hood N., Vahlne J.E. (eds.), Croom Helm, New York 1988, p. 287.
5. Ratajczak-Mrozek M., *Sieci biznesowe a przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw zaawansowanych technologii na rynkach zagranicznych*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2010, s. 54-72.
6. Ratajczak-Mrozek M., *Motywy współpracy małych i średnich przedsiębiorstw - wyniki badań*, [w:] *Kształtowanie konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej małych i średnich przedsiębiorstw*, Adamik A. (red.), Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2011, s. 206-217.
7. Ritter T., Ford D., *Interactions between suppliers and customers in business markets*, [w:] *Rethinking Marketing: Developing a new understanding of markets*, Håkansson H., Harrison D., Waluszewski A. (eds.), John Wiley&Sons, Chichester, UK 2004, p. 104.
8. Sudolska A., *Stan i potrzeba współpracy przedsiębiorstw w Polsce*, [w:] *Współpraca przedsiębiorstw w Polsce w procesie budowania ich potencjału innowacyjnego*, Poplawski W., Sudolska A., Zastempowski M., (red.), Dom Organizatora, Toruń 2008, s. 109.