

# KONKURENCYJNOŚĆ MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW W WARUNKACH GLOBALIZACJI

Bogusław PLAWGO\*

## 1. Wstęp

Internacjonalizacja działalności gospodarczej rozumiana jako rosnące zaangażowanie przedsiębiorstw w operacje zagraniczne stała się obecnie jedną z najbardziej charakterystycznych cech gospodarki światowej. Skutkiem postępującej internacjonalizacji przedsiębiorstw, a szczególnie wielkich korporacji, stało się zjawisko globalizacji, którego istota polega na kształtowaniu się jednego, globalnego rynku światowego. Globalizacja jest jedną z głównych determinant kształtujących warunki funkcjonowania wszystkich przedsiębiorstw, w tym także małych i średnich (MSP). Z jednej strony, sektor MSP staje w obliczu silnej konkurencji zagranicznych rywali, która dociera na rynki lokalne. Z drugiej, tworzą się nowe atrakcyjne możliwości ekspansji na rynki zagraniczne. Problem konkurencyjności MSP w warunkach globalizacji nabiera doniosłego znaczenia, jeśli patrzy się nań z perspektywy krajów przechodzących transformację systemową, a w szczególności możliwości rozwoju ich obszarów peryferyjnych. Tam bowiem sektor małych i średnich przedsiębiorstw jest głównym czynnikiem rozwoju ekonomicznego. Uniknięcie zagrożeń i wykorzystanie szans globalizacji wymaga do MSP przyjęcia odpowiedniej strategii internacjonalizacji, której podstawą musi być kształtowanie międzynarodowej konkurencyjności przy wykorzystaniu relacji współdziałania z podmiotami w swoim otoczeniu.

## 2. Globalizacja a małe i średnie przedsiębiorstwa

Pojęcie „globalizacja”, chociaż w ostatnim czasie często używane, trudne jest do zdefiniowania. Świadczy o tym najlepiej duża liczba pojawiających się definicji. Z czysto ekonomicznego punktu widzenia oznacza ona proces znacznego wzrostu międzynarodowej wymiany towarów i usług, kapitału i rozwój międzynarodowego biznesu. Międzynarodowy Fundusz Walutowy podaje, że przez globalizację należy rozumieć rosnące współzależności między krajami na całym świecie w związku ze wzrostem wielkości i wielości transakcji obejmujących wymianę towarów i usług oraz przepływy kapitału, a także szybkie rozprzestrzenianie się technologii. Technologia uczyniła globalizację widoczną, a liberalizacja przyczyniła się do jej pogłębienia.

---

\* dr Bogusław Plawgo, Uniwersytet w Białymstoku, Wydział Ekonomiczny

Globalizacja według J.H. Dunninga jest definiowana jako proces, który „...integruje międzynarodowe tworzenie wartości dodanej firm (...) w taki sposób, że powodzenie danej firmy jest nierozzerwalnie związane z jej zagraniczną produkcją i działalnością marketingową” [5]. W zasadzie międzynarodowa integracja przebiega w dwóch formach:

- jako integracja powierzchowna, to jest integracja rynków przez handel towarami i usługami;
- jako integracja głęboka, czyli integracja procesów wytwórczych przez międzynarodową produkcję dóbr i usług.

Globalizacja przejawia się więc głównie we wzroście współzależności rynków i produkcji. Przy czym zauważa się, że od lat 80-tych rośnie rola raczej integracji głębokiej.

Czynnikami, które warunkują współczesny etap globalizacji gospodarki światowej są:

- rosnące międzynarodowe ujednoczenie preferencji konsumentów, co pozwala na sprzedaż produktów identycznych lub bardzo podobnie zaprojektowanych na różnych rynkach,
- rosnące wykorzystanie automatyzacji, informatyzacji i technik telekomunikacyjnych, co pozwala firmom rozdzielać procesy produkcyjne bez naruszania wymogów kontroli jakości i koordynowania działań,
- rosnąca liberalizacja rynków, która ułatwia transgraniczny przepływ kapitału i technologii,
- rosnąca konkurencja, przed którą stają firmy na rynku międzynarodowym, redukując stopy zysku wymusza reorganizację przedsiębiorstw.

Jedną z charakterystycznych cech globalizacji stanowi to, że jest ona wywoływana i kształtowana przez rozwój różnych form organizacji ekonomicznych działających w skali globalnej. Prowadzi to do wzrostu współzależności technologicznych, scalania i upodabniania się rynków, metod produkcji i organizacji, marketingu i wprowadzania nowych wyrobów. Przyczynia się to do dynamicznego wzrostu przepływów wszystkich czynników produkcji oraz gotowych dóbr i usług między krajami. Postępująca globalizacja rynków powoduje nasilanie się konkurencji między firmami, a także znaczny wzrost kosztów stałych firm, co zmusza je do agresywnego rozwoju na rynkach światowych z wykorzystaniem globalnego marketingu, globalnej sieci dystrybucji, globalnej marki, globalnej reklamy i globalnej lokalizacji produkcji.

Jednocześnie zwraca się uwagę, że wraz z postępującą intensywnością konkurencji, na coraz większej liczbie rynków, ma jednocześnie miejsce przyspieszenie zachodzących na nich permanentnych zmian. Wysoka dynamika zmian powoduje, że maleje znaczenie strategii konkurencyjnych opartych na masowej wystandaryzowanej produkcji. Sama ekonomika skali, dążność do wzrostu obrotów i ograniczanie w związku z tym kosztów jednostkowych przestają być wystarczającymi determinantami sukcesu na rynkach globalnych. Przedsiębiorstwa są zmuszone do daleko idącego zróżnicowania swoich ofert rynkowych w ramach wystanda-

ryzowanej produkcji. Konkurencja na rynku światowym wymaga więc nie tylko wzrostu skali produkcji (ekonomiki skali) i wynikającej z niej obniżki kosztów jednostkowych, ale również różnicowania oferowanych produktów. Dodatkowo, w warunkach niskiej przewidywalności dokonujących się zmian, kluczowego znaczenia nabiera czynnik czasu i zdolność przedsiębiorstw do szybkiego przystosowywania się do otoczenia [7]. Istotną więc cechą warunkującą wysoką konkurencyjność przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji jest jego elastyczność.

Zmiany związane z globalizacją kształtują zupełnie nowe warunki konkurowania małych i średnich przedsiębiorstw. Z jednej strony tracą one dystans w stosunku do firm wielkich w związku z rosnącymi wymaganiami co do skali produkcji, z drugiej jednak mogą wykazać się wyższą elastycznością.

Bardzo niewiele badań dotyczyło bezpośrednio wpływu globalizacji na MSP. Nieliczni autorzy zajmujący się zagadnieniem wpływu otwierania się granic narodowych na funkcjonowanie małych i średnich firm wskazywali przede wszystkim na wynikające z tego procesu zagrożenia. Niższa produktywność charakteryzująca wiele MSP powoduje wyraźne trudności w utrzymaniu konkurencyjności w warunkach umiędzynarodowienia gospodarki. Wysoce ograniczone zasoby, którymi dysponują, uniemożliwiają osiągnięcie korzyści ze znoszenia barier w międzynarodowym handlu<sup>1</sup>.

Międzynarodową konkurencyjność MSP obniża także gorszy, niż w przypadku dużych firm, dostęp do informacji i kredytowych źródeł finansowania oraz ograniczone zdolności w sferze marketingu, w tym promocji marki. Dodatkowo MSP operując na rynkach zagranicznych ponoszą wyższe koszty transakcji niż wielkie korporacje.

Ogólnie gorsze wyposażenie w czynniki produkcji w stosunku do większych przedsiębiorstw staje się naturalnym powodem, dla którego małe i średnie przedsiębiorstwa mogą w warunkach globalizacji tracić dystans w stosunku do firm dużych i wielkich.

Niska produktywność wielu małych firm działających na otwartych rynkach w warunkach zanikania barier handlowych może prowadzić do ich eliminacji. Tylko niektóre małe firmy mogą próbować zmieniać swoją branżę, aby uciec przed międzynarodową konkurencją w specyficzne nisze rynkowe. Generalnie jednak w wyniku tych procesów, całe regiony, uzależnione od sektora MSP, mogą doświadczyć stagnacji czy nawet regresu gospodarczego. Przykładem tych, które dotkliwie odczuły niezdolność małych firm do adaptacji w nowych warunkach globalizacji gospodarki są takie regiony jak: Lille we Francji czy Walonia w Belgii. Z drugiej jednak strony, przytacza się przykłady takich regionów, jak Lombardia we Włoszech, które doświadczyły restrukturyzacji. Ukształtowane nowe strumienie handlowe (kanały transportowe) spowodowały powstanie wielu firm produkcyjnych i usługowych. Rozwijająca się wymiana informacji handlowej, konkurencyjnej i technologicznej doprowadziła do wytworzenia nowego potencjału konkuren-

<sup>1</sup> Zob. [6].

cyjnego, który pozwolił dotychczas eksportującym MSP na zwiększenie ich eksportu lub w innych przypadkach umożliwił rozpoczęcie działalności eksportowej. To z kolei stworzyło korzystne warunki dla firm pracujących jako poddostawcy dla średniej czy dużej wielkości eksporterów [12, s. 11-20].

Wpływ globalizacji na MSP badano w oparciu o zachowania przedsiębiorstw kanadyjskich po wprowadzeniu w 1988 roku porozumienia o wolnym handlu pomiędzy Stanami Zjednoczonymi a Kanadą (NAFTA). Badania wykazały, że małe i średnie firmy rozwinęły różne sposoby zachowań w obliczu nie tylko samego porozumienia o wolnym handlu, lecz przede wszystkim w kontekście ogólnej postępującej globalizacji. Większość MSP rozpoczęła działania obronne lub poszukiwania swoich przewag na globalnym rynku. Różnice pomiędzy strategiami poszczególnych firm sprowadzały się do poszukiwania przewag konkurencyjnych w takich obszarach, jak: specyfika produktu, użycie nowych technologii często jako efektu własnych innowacji, tworzenie nowych kanałów marketingowych i dystrybucji, czy zmiany w organizacji. Wszystkie te zróżnicowane strategie pomagają rozwinąć specyficzne rynki [9, s. 52-64]. Część badanych firm nie podjęła żadnych działań adaptacyjnych, ale niektóre z nich były chronione przed międzynarodową konkurencją na specyficznych rynkach. Małe rozmiary pewnych lokalnych rynków, różnice kulturowe, liczne „niewidzialne bariery”, tak regionalne jak i ogólnokrajowe tworzone przez politykę zmierzającą do ochrony krajowych podmiotów zapewniały względne bezpieczeństwo części MSP. Autorzy badań sugerują przy tym, że te firmy, które operują na bardziej otwartych rynkach, a jednocześnie opóźniają się z adaptacją czy wręcz odrzucają podjęcie adaptacji do nowych warunków, będą miały mniejszą szansę na przetrwanie. Można w tym kontekście zauważyć, że duża liczba firm na danym obszarze wykazująca tego typu reakcje musi wywrzeć niekorzystny wpływ na ogólną sytuację ekonomiczną regionu [9, s. 62].

Zróżnicowane reakcje na postępujący proces globalizacji zaobserwowano także wśród MSP w Australii [11, s. 133-149]. Okazało się jednak, że wzrost eksportu był pojedynczym, najważniejszym mechanizmem, przez który MSP starały się utrzymać konkurencyjność na internacjonalizujących się rynkach. Zauważono także, że wiele MSP podjęło bezpośrednie inwestycje zagraniczne. Wzrosło zainteresowanie firm związkami kooperacyjnymi i tworzeniem sieci, tak w kraju jak i za granicą. MSP zwiększyły wydatki na działalność B+R. Istotne przemiany dokonały się także pod wpływem rosnącej presji konkurencyjnej, w świadomości menedżerów. Menedżerowie stali się bardziej zorientowani na produktywność i otwarci na działalność na rynkach zagranicznych.

Należy podkreślić, że proces globalizacji silnie wpływa na możliwości utrzymania się na rynku i rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw. Problemy znalezienia się przedsiębiorstw sektora MSP w warunkach globalizacji niewątpliwie nabierają szczególnie doniosłego znaczenia, jeśli patrzy się nań z perspektywy gospodarki kraju słabiej rozwiniętego, czy z punktu widzenia rozwoju obszarów peryferyjnych. Przykładowo, bardzo istotna jest rola, jaką muszą odegrać małe

i średnie przedsiębiorstwa w procesie włączenia gospodarki polskiej w system gospodarki światowej. Jest to szczególnie ważne w odniesieniu do obszarów peryferyjnych, w których działa niewiele dużych przedsiębiorstw krajowych, a jednocześnie mało prawdopodobny jest istotny napływ BIZ.

Można przyjąć, że przedsiębiorstwa sektora MSP, aby mogły sprostać konkurencji globalnej i wykorzystać związane z nią szanse, muszą przyjmować odpowiednie strategie konkurencyjne. W przypadku znacznej części z nich, w szczególności tych, które działają na rynkach otwartych, muszą to być strategie internacjonalizacji i kooperacji.

### **3. Mezoekonomiczne uwarunkowania potencjału międzynarodowej konkurencyjności MSP**

Potencjał konkurencyjności należy rozumieć jako system zasobów materialnych i niematerialnych umożliwiających przedsiębiorstwu zastosowanie optymalnych instrumentów skutecznego konkurowania na rynkach globalnych [17, s. 9].

Determinanty, które mogły stanowić podstawę potencjału konkurencyjności małych przedsiębiorstw w przeszłości muszą obecnie przynajmniej częściowo podlegać weryfikacji z punktu widzenia zmian, jakie wywołuje globalizacja. Nawet małe firmy w regionach peryferyjnych są zmuszone konkurować nie tylko z innymi firmami z danego regionu, ale także z przedsiębiorstwami międzynarodowymi docierającymi tu ze swoimi produktami i usługami, nowoczesnymi technologiami, organizacją i marketingiem. W tej sytuacji przewagi konkurencyjne wynikające z „lokalności” tracą na znaczeniu<sup>2</sup>.

Obecnie działanie na globalizujących się rynkach wymaga nie tylko wysokiej efektywności w wąskim zakresie operacji, ale także – a może przede wszystkim –

---

<sup>2</sup> Według tradycyjnego podejścia w obszarach peryferyjnych konkurencyjne przewagi małych firm nad dużymi opierają się na następujących przesłankach: 1) produkcja na potrzeby lokalnego rynku; drobny przemysł może być konkurencyjny w produkcji na potrzeby małych rynków lokalnych. Przewaga małych firm wynika z tego, że pewne dobra muszą być produkowane lokalnie, ponieważ są nietrwałe lub/i koszty transportu są wysokie (niektóre produkty żywnościowe, materiały budowlane). W produkcji dóbr tego rodzaju małe firmy są „naturalnie chronione” przed konkurencją większych przedsiębiorstw; 2) przetwarzanie rozproszonych surowców. Jeżeli przetwarzanie rozproszonych surowców daje w efekcie znaczne zmniejszenie wagi i objętości oraz ogranicza ryzyko zniszczenia, to w tych dziedzinach małe firmy mogą być konkurencyjne; 3) tradycyjna produkcja rzemieślnicza. Szczególne cechy wyrobów rzemieślniczych zwykle uzyskuje się przy zastosowaniu prostych, tradycyjnych technik produkcji. W tej dziedzinie korzyści skali nie występują lub raczej mamy do czynienia z niekorzyściami skali; 4) produkcja dóbr niszowych; duże firmy pewne obszary rynku pozostawiają poza swoim zainteresowaniem. W produkcji dla wąskich specyficznych grup odbiorców małe firmy nie muszą konkurować z dużymi; 5) pionowy podział pracy; wiele procesów technologicznych może być podzielone na szereg etapów. Małe firmy mogą być konkurencyjne w produkcji podzespołów, wykańczaniu produktów świadczeniu usług; 6) wielki przemysł jest zwykle kapitałochłonny, a akumulacja kapitału wymaga czasu; wobec tego w okresie przejściowym drobne firmy mogą być konkurencyjne; 7) wśród czynników społecznych wymienia się dążenie jednostek do pracy „na własny rachunek” przy niewielkich możliwościach kapitałowych oraz w celu stworzenia miejsc pracy dla siebie i rodziny. Zob. [2, s. 82-84].

posiadania znaczących zasobów niezbędnych do skutecznego działania w skali międzynarodowej. Skala działalności, charakterystyczna dla MSP najczęściej nie pozwala na samodzielne zgromadzenie wystarczających zasobów, które ukształtowałyby przewagę własnościową firmy na rynkach międzynarodowych<sup>3</sup>. Jednocześnie wielkość obrotów nie pozwala w wielu przypadkach na ponoszenia wysokich kosztów samej ekspansji zagranicznej (koszty marketingu na rynkach zagranicznych, negocjacji handlowych i egzekwowanie realizacji umów z zagranicznymi kontrahentami, koszty zatrudnienia dodatkowego wyspecjalizowanego personelu, koszty dostosowania się do formalnych wymogów na rynkach obcych itd.). Działalność na rynkach międzynarodowych wymaga dysponowania znaczącymi zasobami, co związane jest niewątpliwie z dużą skalą działalności. Niemożność zgromadzenia wszystkich potrzebnych środków wewnątrz małego czy średniego przedsiębiorstwa stanowi istotną barierę w dostępie do rynków międzynarodowych.

Chcąc wyjaśnić możliwości międzynarodowej ekspansji MSP należy źródeł ich ewentualnych przewag konkurencyjnych poszukiwać patrząc szerzej na uwarunkowania konkurencyjności firm, wychodząc poza koncentrowanie się wyłącznie na jego cechach wewnętrznych. Generalnie determinanty konkurencyjności przedsiębiorstw można rozpatrywać jako przynależne do podsystemów: mikro-, makro- i mezoekonomicznego.

Należy przyjąć, że potencjał międzynarodowej konkurencyjności małej firmy w zasadniczej mierze zależy od zakumulowanych kluczowych wewnętrznych zasobów oraz zdolności do pozyskiwania zasobów zewnętrznych na drodze interakcji z innymi podmiotami. Zakładając, że mała firma jest zależna od potencjału kluczowych wewnętrznych i zewnętrznych zasobów, proces jej internacjonalizacji będzie warunkowany i ograniczany przez posiadanie odpowiednich do zagranicznej ekspansji zasobów oraz zdolności do ich powiększania przy wykorzystaniu odpowiednich procesów wewnątrz firmy, jak i na drodze interakcji z otoczeniem.

Wewnętrzne uwarunkowania konkurencyjności MSP na poziomie mikroekonomicznym rzadko tylko mogą być wystarczające z punktu widzenia międzynarodowej konkurencji. Muszą być więc one wsparte i uzupełnione przez czynniki kształtujące się na innych poziomach. W szczególności mała firma nie może być konkurencyjna bez wspierającego ją otoczenia dostawców i nacisku lokalnych konkurentów. Zrozumienie właściwych źródeł przewagi konkurencyjnej MSP wymaga więc podjęcia analizy na poziomie mezoekonomicznym. Mezoanaliza oznacza równoczesne ujmowanie różnych poziomów i rozpatrywanie jednostek na tle większych całości, na które one wpływają – podmioty są więc ujmowane na tle struktur, do których należą i które modyfikują przez swoje zachowania<sup>4</sup>. Charakterystyczną cechą mezoekonomii jest odchodzenie od postrzegania relacji pomiędzy podmiotami gospodarczymi wyłącznie w kategoriach konkurencji. Uwagę należy

<sup>3</sup> Na temat koncepcji przewagi własnościowej przedsiębiorstwa w procesie internacjonalizacji zob. [8].

<sup>4</sup> Zob. [13].

zwracać na współpracę i kooperację jako sposoby regulacji zachowań w ramach mezosystemów.

Uzasadnione wydaje się stwierdzenie, że międzynarodowa konkurencyjność MSP kształtuje się głównie na poziomie mezoekonomicznym. Z tego punktu widzenia można postawić tezę, że we współczesnych warunkach najskuteczniejszą strategią budowania potencjału międzynarodowej konkurencyjności przez MSP, szczególnie w krajach słabiej rozwiniętych, jest szerokie wykorzystanie różnorodnych powiązań o charakterze współdziałania na poziomie mezoekonomicznym, czyli regionu, branży. Współpraca z dostawcami, odbiorcami, jednostkami badawczo-rozwojowymi, firmami doradczymi i szkoleniowymi, ale także z konkurentami może dać szansę na stworzenie konkurencyjnych przewag w wymiarze międzynarodowym.

Koncepcja, w myśl której istotnym źródłem przewagi konkurencyjnej MSP może być kształtowanie relacji współdziałania z otoczeniem, znajduje poparcie w dorobku współczesnych teorii firmy odnoszonym zarówno do specyfiki małych, jak i dużych przedsiębiorstw.

Wskazania kompetencyjnej teorii firmy, że drogą do kształtowania przewagi konkurencyjnej jest koncentrowanie się na rdzennych umiejętnościach organizacji, ma w pełni zastosowanie do MSP. Jednocześnie teoria ta podkreśla znaczenie zapewnienia sobie przez firmę dostępu do zasobów o istotnym znaczeniu z punktu widzenia potencjału przewagi konkurencyjnej [4; 16]. Pozyskanie tego typu zasobów powinno odbywać się również z wykorzystaniem stosunków współdziałania z podmiotami otoczenia, w tym z innymi MSP, a także z firmami dużymi. Kształtowanie ścisłych powiązań kooperacyjnych jest także kluczowym warunkiem konkurencyjności MSP w świetle zasobowej teorii przedsiębiorstwa [3; 14; 15, s. 171-180]. Koncepcja ta podtrzymuje przekonanie o kluczowym znaczeniu zasobów niematerialnych dla konkurencyjności przedsiębiorstwa. Przede wszystkim, z punktu widzenia małych przedsiębiorstw należy zauważyć rolę tak zwanych zasobów relacyjnych, których właściwe ukształtowanie pozwala przełamać bariery związane z małą skalą działalności. W tym kontekście należy widzieć tworzenie sieci MSP, porozumienia o zakupach, współdziałanie z konkurentami. Można zauważyć, że podział złożonego procesu wytwórczego na wiele faz, których realizację przejmują małe, ale ściśle ze sobą współpracujące przedsiębiorstwa, pozwala im łącznie na osiągnięcie wyraźnych efektów skali. Należy podkreślić, że dzięki współdziałaniu koncentracja poszczególnych małych czy średnich przedsiębiorstw na niewielkim zakresie operacji wytwórczych pozwala im na zgromadzenie rzadkich i trudnych do imitacji zasobów związanych ze swoją specjalnością. Właściwa strategia koncentracji na kluczowych kompetencjach przy jednoczesnym ukształtowaniu stosunków współdziałania z otoczeniem może stanowić podstawę międzynarodowej konkurencyjności MSP.

W świetle współczesnych teorii przedsiębiorstwa współdziałanie z otoczeniem, w tym z małymi i średnimi przedsiębiorstwami, jest konieczne również ze strony

firm dużych, które w ten sposób mogą zwiększyć swoją międzynarodową konkurencyjność. Praktyczne wdrożenie koncepcji uelastycznienia systemów produkcyjnych<sup>5</sup> oraz dążność do obniżania kosztów transakcyjnych przez stosowanie hybrydowych form organizacji wywołuje bezpośrednią potrzebę współdziałania z mniejszymi podmiotami. Współdziałanie z MSP jest z punktu widzenia wielkich korporacji jednym z niezbędnych elementów optymalizacji międzynarodowego łańcucha tworzenia wartości. Potencjalnie w ramach tej współpracy wielkie firmy mogą powierzać mniejszym kooperantom działania związane ze wszystkimi ogniwami łańcucha wartości, w tym związanymi także z dystrybucją. Naturalnie duże firmy będą zgodnie z wskazaniami kompetencyjnej teorii przedsiębiorstwa, pozostawiały pod swoją bezpośrednią kontrolą te działania, które stanowią ich kluczowe kompetencje. Jednocześnie skłonność do koncentrowania się na rdzennych umiejętnościach sprzyja tendencji do pozyskiwania coraz większej części zasobów na drodze powiązań współdziałania z podmiotami w otoczeniu. Używając pojęć wypracowanych w ramach teorii kosztów transakcji można zauważyć, że międzynarodowa konkurencyjność MSP tkwi w ich zdolności do obniżania kosztów transakcji (rozumianych szeroko jako koszty transakcji rynkowych i wewnątrzorganizacyjnych) w gospodarce. To źródło przewagi konkurencyjnej małe i średnie przedsiębiorstwa mogą uruchomić przez kształtowanie relacji współdziałania z innymi przedsiębiorstwami.

Specyficzne dla elastycznej specjalizacji cechy systemu organizacji skłaniają do korzystania w większym stopniu z zewnętrznych źródeł zaopatrzenia. Główny dylemat, przy kreowaniu międzynarodowego łańcucha tworzenia wartości: wytwarzać u siebie czy kupować – musi być rozpatrywany właśnie w kontekście elastyczności.

Niektórzy autorzy słusznie zauważyli, że przy organizacji łańcucha wartości zgodnie z koncepcją elastycznej specjalizacji istnieje nie tylko wybór pomiędzy przeciwstawnymi sobie sposobami koordynacji: hierarchicznym (wewnątrz przedsiębiorstwa) i czysto rynkowym (z podmiotami zewnętrznymi). R. Capello i A. Gillespie wskazują, że istnieje trzeci sposób koordynacji leżący pomiędzy tymi dwoma skrajnymi rozwiązaniami, a mianowicie: „istnieje wiele pośrednich form quasi-organizacji. (...) Te pośrednie formy organizacji pojawiają się poza alternatywami wytwarzać czy kupować, i mogą być opisane jako alternatywa wytwarzać wspólnie”. Autorzy opierając się na tym założeniu tworzą koncepcję organizacji produkcji łączącą wielkie, pionowo zintegrowane korporacje z małymi, niezależnymi, skoncentrowanymi na pojedynczych fazach wytwarzania firmami, co tworzy łącznie nowy typ organizacji, który nazywają „firmą sieciową” (*network firm*), działającą w zintegrowany sposób zarówno w skali lokalnej, jak i globalnej. W tej koncepcji zasadniczego znaczenia nabierają kontraktowe, ale jednocześnie trwałe powiązania, w tym także powiązania pomiędzy dużymi i małymi firmami.

<sup>5</sup> Zob. [1, s. 74-82; 18, s. 165-176].



Dążność dużych przedsiębiorstw do niezbędnego w warunkach globalizacji uelastycznienia procesu wytwórczego stwarza modelowe podstawy włączenia małych i średnich przedsiębiorstw w międzynarodowe stosunki handlowe. Ponieważ w wielkich międzynarodowych firmach narasta tendencja eksternalizacji coraz większej części operacji i utrzymywania coraz niższego poziomu zapasów, przedsiębiorstwa te muszą rozwijać długotrwałe porozumienia na poddostawy, także z mniejszymi firmami. Z punktu widzenia małych i średnich przedsiębiorstw pojawia się więc realna szansa włączenia się do międzynarodowego łańcucha tworzenia wartości.

Należy zgodzić się z twierdzeniem że „swoisty melanz konkurencji (rywalizacji otwartej) i kooperacji (rywalizacji we współdziałaniu) staje się jedną z najskuteczniejszych strategii w dobie globalizacji i postglobalizacji (np. globalizacji) [19, s. 80] oraz z tezą Ch. A. Michaleta, że „(...) światowy rynek nie przypomina klarownego modelu z podręcznika neoklasyków, lecz heterogeniczną kooperacyjną strukturę kontraktualną, konstruowaną przez podmioty gospodarcze (firmy, państwo) w drodze umów: sieci, *joint ventures*, aliansów strategicznych, porozumień taktycznych itp. i tworzących skupiska (*clusters*) wokół najsilniejszych ośrodków tworzenia wartości rynkowej” [19].

Współczesne tendencje do kształtowania przewag konkurencyjnych na poziomie mezoekonomicznym przez relacje współdziałania stają się podstawową szansą na utrzymanie konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw w warunkach globalizacji.

#### **4. Powiązania kooperacyjne MSP w Polsce północno-wschodniej a ich międzynarodowa konkurencyjność**

Należy przyjąć, że cechą charakterystyczną konkurencji we współczesnej gospodarce światowej staje się konkurowanie między sobą nie tyle pojedynczych przedsiębiorstw, lecz raczej grup przedsiębiorstw zorganizowanych w sieci. Konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw wynika z ich osadzenia w sieciach powiązań technologicznych i produkcyjnych, co zapewnia im możliwość wykorzystania efektów skali przy jednoczesnym zachowaniu elastyczności działania. Małe i średnie przedsiębiorstwa funkcjonujące w sieciach kooperacyjnych mają znacznie większą szansę na uzyskanie przewagi konkurencyjnej zarówno na rynkach krajowych, jak i międzynarodowych. Można nawet zauważyć, że występowanie powiązań kooperacyjnych staje się najważniejszym czynnikiem międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstw sektora MSP. Ich konkurencyjność wynika ze współdziałania z innymi MSP, firmami dużymi, uniwersytetami, instytucjami szkoleniowymi, sferą B+R, systemami informacji technologicznej, konsultantami prywatnymi, firmami handlowymi, instytucjami finansowymi itd.

Problem skali wykorzystywania powiązań kooperacyjnych przez MSP z podmiotami w swoim otoczeniu był przedmiotem badań empirycznych. Badanie próbowało ujawnić, na ile w walce konkurencyjnej małe i średnie przedsiębiorstwa wykorzystują możliwości wchodzenia w stosunki kooperacyjne i to nie tylko ze

swoimi odbiorcami, ale także dostawcami, instytucjami otoczenia biznesu, a nawet konkurentami. Przedmiotem badań były małe i średnie podmioty gospodarcze, zatrudniające do 250 pracowników działające na terenie Polski północno-wschodniej. Przekazano pracodawcom 400 ankiet. Na pytania zawarte w ankietach odpowiedzi udzieliło 284 menedżerów, co stanowi 71% założonej próby badawczej. Spośród 284 zakładów: 109 prowadziło działalność produkcyjną, 151 działalność handlową i 130 działalność usługową.

Duży odsetek badanych firm, bo prawie jedna trzecia nie ma żadnych porozumień o współpracy (tabela 1). Te przedsiębiorstwa, które mają porozumienia o współpracy najczęściej sprowadzają je do długoterminowych umów z dostawcami i odbiorcami. Znacznie mniejszy jest odsetek firm wchodzących w porozumienia strategiczne z innymi firmami (12,0%). Niepokojąco niski jest też odsetek przedsiębiorstw posiadających porozumienia o współpracy technicznej czy licencjach (3,5%).

**Tab. 1.** Porozumienia kooperacyjne przedsiębiorstw

Rodzaje porozumień	Liczba przedsiębiorstw	%
Jesteśmy reprezentantem innej firmy	34	12,0
Inne firmy są naszymi reprezentantami	15	5,3
Jesteśmy poddostawcą dużej firmy	27	9,5
Wchodzimy w porozumienia strategiczne z innymi firmami/firmą	34	12,0
Mamy długoterminowe porozumienia z dostawcami/odbiorcami	79	27,8
Mamy porozumienia o pomocy technicznej, licencjach	10	3,5
Inne	7	2,5
Nie mamy żadnych porozumień	84	29,6

\*procenty nie sumują się do 100%, pominięto brak odpowiedzi, można było wskazać więcej niż jeden rodzaj porozumień

Źródło: Obliczenia własne

Z punktu widzenia nowych globalnych wyzwań konkurencyjnych polegających na konkurowaniu ze sobą struktur sieciowych regionalnych czy branżowych, szczególnego znaczenia nabiera sposób podejścia przedsiębiorstw do swoich konkurentów. Wymogiem tworzenia konkurencyjności regionu staje się bowiem współpraca także ze swoimi lokalnymi konkurentami. Badanym przedsiębiorstwom zadane zostało więc pytanie: Czy w jakikolwiek sposób współpracujecie z Waszymi konkurentami? Okazało się, że twierdząco odpowiedziało 90 firm, to jest 31,7% spośród badanych. 164 (57,8%) stwierdziło, że w żaden sposób nie współpracuje ze swoimi konkurentami. Firmy, które odpowiedziały, że nie współpracują zostały dodatkowo zapytane czy uważają, że taka współpraca może być pożyteczna w przyszłości. W tym przypadku aż 120 firm potwierdziło, że współpraca z własnymi konkurentami może okazać się w przyszłości pożyteczna.

W sumie więc tylko 26% przedsiębiorstw nie współpracuje obecnie ze swoimi konkurentami ani nie widzi takiej potrzeby w przyszłości. Można więc zauważyć, że choć aktualny stan powiązań kooperacyjnych nie jest zadowalający, to wśród menedżerów zaczynają kształtować się postawy sprzyjające kooperacji w przyszłości.

Małe przedsiębiorstwa mogą ściśle kooperować z innymi małymi przedsiębiorstwami tworząc sieci małych przedsiębiorstw, ale mogą także ściśle współpracować z przedsiębiorstwami dużymi najczęściej jako stali poddostawcy. Dzięki takiej współpracy małe i średnie przedsiębiorstwa podnoszą często swoją konkurencyjność przez korzystanie z technologii czy kanałów dystrybucji dostępnych dla dużej firmy.

**Tab. 2.** Powiązania z dużymi przedsiębiorstwami

Rodzaj powiązań	Liczba	%
Nie ma	135	47,5
Są odbiorcami ponad 30% naszej sprzedaży	34	12,0
Są odbiorcami od 10 do 30% naszej sprzedaży	39	13,7
Korzystamy z technologii dostarczonej przez dużą firmę	11	3,9
Nasi pracownicy przechodzą szkolenia organizowane przez duże przedsiębiorstwa	13	4,6
Duża firma pomaga nam w rozwijaniu produktów	2	0,7
Duża firma pomaga nam w sprzedaży produktów/ usług	29	10,2
Inne	5	1,8

\*procenty nie sumują się do 100%, pominięto brak odpowiedzi, można było wskazać więcej niż jeden rodzaj porozumień

Źródło: Jak w tab. 1

Badane wykazało, że małe i średnie przedsiębiorstwa z regionu Polski północno-wschodniej stosunkowo rzadko wstępują w trwałe powiązania kooperacyjne z dużymi firmami (tabela 2). Aż 47,5% badanych firm nie posiadało żadnych powiązań z dużymi przedsiębiorstwami. Dla 12% duże firmy są strategicznymi odbiorcami wchłaniającymi ponad 30% sprzedaży. Niestety, w tylko minimalnym stopniu małe firmy korzystały z technologii i wiedzy firm dużych. Pewnym pozytywnym symptomem jest wskazanie przez 10,2% firm, że duże przedsiębiorstwo pomaga im w sprzedaży produktów/usług. Ogólnie niski poziom powiązań z dużymi firmami wynika z pewnością po części z niewielkiej liczby większych przedsiębiorstw w północno-wschodniej części Polski. Z drugiej strony, prawdopodobnie niewystarczająca jest świadomość korzyści, które z takiej współpracy mogą wynikać zarówno dla małych, jak i dużych partnerów.

Niezależnie od aktualnego stanu powiązań kooperacyjnych ważna jest z punktu widzenia podnoszenia konkurencyjności świadomość przedsiębiorców odnośnie tego, czy kooperacja w ogóle jest potrzebna, a jeśli tak, to z jakim rodzajem podmiotów. Odpowiedzi przedsiębiorców dotyczące ich postaw w stosunku do procesu

kooperacji gospodarczej przedstawia tabela 3. Przedsiębiorcy byli proszeni o wskazanie, z jakimi podmiotami kooperacja ich zdaniem może w największym stopniu podnieść konkurencyjność firmy.

Najczęściej wymieniana była kooperacja z innymi małymi i średnimi przedsiębiorstwami (30,3%). Na drugim miejscu znalazła się współpraca z dużym przedsiębiorstwem (21,8%), a na trzecim z firmą zagraniczną (16,9%). Niepokojący może być fakt, że aż 17,3% firm zadeklarowało, że żadna współpraca/kooperacja nie jest im potrzebna oraz wskazanie jedynie przez 3,2% firm współpracy z uczelniami wyższymi i ośrodkami badawczymi jako mogącej podnieść ich konkurencyjność.

**Tab. 3.** Postawy w zakresie potrzeby kooperacji

Współpraca z jakimi podmiotami w największym stopniu może podnieść konkurencyjność Waszej firmy	Liczba	%
Żadna współpraca/kooperacja nie jest potrzebna	49	17,3
Z dużym przedsiębiorstwem	62	21,8
Z innymi małymi i średnimi przedsiębiorstwami	86	30,3
Z firmą zagraniczną	48	16,9
Z międzynarodowym koncernem	6	2,1
Z firmami doradczymi i szkoleniowymi	32	11,3
Z lokalną administracją	23	8,1
Z uczelniami wyższymi i ośrodkami badawczymi	9	3,2
Z innymi	5	1,8

\*procenty nie sumują się do 100%, pominięto brak odpowiedzi, można było wskazać więcej niż jeden rodzaj porozumień

Źródło: Jak w tab. 1

Rozbudowa powiązań kooperacyjnych przez małe i średnie przedsiębiorstwa wydaje się być szczególnie konieczna w obliczu narastającej konkurencji związanej z globalizacją gospodarki i związanym z tym rosnącym zagrożeniem ze strony międzynarodowej konkurencji. Problem czy MSP w regionie północno-wschodnim odczuwają już presję konkurencji międzynarodowej i czy ewentualnie w związku z nią planują zacieśniać powiązania kooperacyjne lub podejmować inne kroki wzmacniające ich pozycję konkurencyjną, było także przedmiotem omawianych badań.

## 5. Wnioski

Konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw w warunkach globalizacji jest silnie zagrożona ze względu na rosnące wraz ze wzrostem rozmiarów rynków wymogi w zakresie skali produkcji. Globalizacja oznacza jednak również wzrost wymagań co do elastyczności działania przedsiębiorstw, w którym to zakresie mniejsze firmy mogą okazywać się skuteczniejsze. Należy podkreślić, że w warunkach globalizacji przetrwanie i rozwój MSP będą warunkowane ich zdolnością do stworzenia potencjału międzynarodowej konkurencyjności. Potencjał ten

jednak nie może opierać się wyłącznie na wewnętrznych zasobach przedsiębiorstwa, lecz w istocie powinien być kreowany na poziomie mezoekonomicznym przez rozbudowany system powiązań kooperacyjnych małych firm z otoczeniem.

W regionie Polski północno-wschodniej kooperacja zarówno pomiędzy samymi małymi przedsiębiorstwami, jak i małych firm z dużymi jest generalnie słabo rozwinięta. Praktycznie nie istnieje kooperacja małych przedsiębiorstw z uczelniami wyższymi i ośrodkami badawczymi. Jeśli kooperacja ma miejsce to wykorzystuje się głównie jej najprostsze formy: porozumienia o dostawy z odbiorcami i poddostawcami. Stan taki stwarza poważne zagrożenie dla konkurencyjności MSP w warunkach globalizacji.

### Literatura

1. Aaker D.A., Mascarenhas B., *The Need for Strategic Flexibility*, „Journal of Business Strategy”, Fall 1984.
2. Bakiewicz A., *Małe przedsiębiorstwa w rozwoju gospodarczym*, Uniwersytet Warszawski Wydział Nauk Ekonomicznych, praca doktorska, Warszawa 1992.
3. Barney J., *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management”, nr 12/1991.
4. Bratnicki M., *Kompetencje przedsiębiorstwa*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000.
5. Dunning J.H., *The Role of Foreign Direct Investment in Globalizing Economy*, „Banca Nazionale de Lavoro Quarterly Review”, Vol. XLVIII, No. 193, cyt. za: Schmidt K.D., *Small and Medium Enterprises (SMEs) in International Business*, Kiel Institute of World Economics, January 1996.
6. Fillion J.L., *Free Trade: The Need for a Definition of Small Business*, „Journal of Small Business and Entrepreneurship”, nr 2/1990.
7. Herman A., *Przedsiębiorstwo w warunkach globalizacji*, [w:] Grudzewski M.W., Hejduk I.K. (red.), *Przedsiębiorstwo przyszłości*, Difin, Warszawa 2000.
8. Hymer S., *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Investment*, Oxford 1960.
9. Julien P.A., Joyal A., Deshaies L., *SME's and International Competition: Free Trade Agreement or Globalization?*, „Journal of Small Business Management”, nr 6/1994.
10. Kindleberger Ch.P., *American Business Abroad. Six Lectures in Direct Investment*, New Heaven 1969.
11. Mahmood M., *The Impact of Globalisation on Manufacturing SME's in Australia*, The 41<sup>st</sup> ICSB World Conference, Stockholm, Sweden, June 16-19, 1996, Proceedings vol. VI.
12. Moini A.H., *Europe 1992: A Challenge to Small Exporters*, „Journal of Small Business Management”, nr 1/1992.
13. Morvan Y., *Fondaments d'Economie Industrielle*, Economica, Paris 1991, cyt. za: Gorynia M., *Teoria i polityka regulacji mezosystemów gospodarczych*

- a transformacja postsocjalistycznej gospodarki polskiej*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 1995.
14. Obłój K., *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 2000.
  15. Penrose E., *The Theory of the Growth of the Firm*, Jon Willey&Sons, New York 1959.
  16. Prahalad C.K., Hamel G., *The Core Competence of Corporation*, „Harvard Business Review”, nr 66/1990.
  17. Stankiewicz M.J. (red.), *Budowanie potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa*, TNOIK, Toruń 1999.
  18. Starkey K., Wright M., Thompson S., *Flexibility, Hierarchy, Markets*, „British Journal of Management”, nr 2/1991.
  19. Sulejwicz A., *Nowe umiędzynarodowienie a napływ kapitału zagranicznego do Europy Wschodniej*, „Prace i Materiały Instytutu Gospodarki Krajów Rozwijających się”, SGH, Warszawa, nr 27/1994.
  20. Wernerfelt A. *Resource-based View of the Firm*, „Strategic Management Journal”, nr 2/1984.