

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

219

Zmiana warunkiem sukcesu. Przełamywanie barier rozwoju i wzrostu przedsiębiorstw



pod redakcją
Jana Skalika



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2011

Recenzenci: Małgorzata Czerska, Janina Stankiewicz, Andrzej Szplit,
Kazimierz Zimmiewicz

Redaktor Wydawnictwa: Aleksandra Śliwka

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Justyna Mroczkowska

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna na stronie www.ibuk.pl

Streszczenia opublikowanych artykułów są dostępne w międzynarodowej
bazie danych

The Central European Journal of Social Sciences and Humanities

<http://cejsh.icm.edu.pl>

oraz w The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2011

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-123-2

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp	9
Robert Banasiak: Bariery przedsiębiorczości jako hamulce rozwoju i wzrostu przedsiębiorstw	11
Grzegorz Belz: Potencjał dostosowawczy w przełamywaniu barier wzrostu przedsiębiorstw	18
Mariusz Bratnicki, Monika Kulikowska-Pawlak: Orientacja przedsiębiorcza i efektywność organizacji w kontekście strategicznych problemów rozwoju	29
Wojciech B. Cieśliński: Zarządzanie procesami w cyberprzestrzeni – problemy barier wzrostu	38
Szymon Cyfert: Przełamywanie barier w zarządzaniu granicami polskich przedsiębiorstw	46
Maciej Czarnecki: Bariery rozwoju i wzrostu przedsiębiorstw: przegląd poruszanych w literaturze zagadnień w kontekście kierunków dalszych badań.....	55
Krzysztof Ćwik: Grupa kapitałowa sposobem na dalszy wzrost przedsiębiorstwa.....	64
Aldona Frączkiewicz-Wronka: Efektywność sieci jako czynnik krytyczny rozwoju organizacji realizujących usługi społeczne	72
Marta Gancarczyk: Czynniki wzrostu przedsiębiorstwa w ujęciu zasobowym	81
Katarzyna Grzesik: Wpływ przywództwa strategicznego na trwałość i rozwój przedsiębiorstwa	88
Monika Kłos: Wpływ talentów na potencjał rozwojowy przedsiębiorstwa....	96
Ewelina Kołaczyk, Łukasz Wawrzynek: Zachowania przedsiębiorcze jako stymulatory wzrostu organizacji	103
Agnieszka Kołodziejczyk: Wykorzystanie wirtualno-sieciowej koncepcji do przełamywania barier rozwoju przedsiębiorstw sektora MMŚP – studium przypadku.....	112
Kazimierz Krzakiewicz: Pułapka aktywnej inercji i zmiana zarządczych stereotypów.....	121
Krystyna Kubik: Menedżer wobec barier rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw	129
Anna Kwiecień: Zaangażowanie pracowników jako sposób na rozwój przedsiębiorstw	141
Anna Kwiotkowska: Przełamywanie barier rozwoju firm odpryskowych w kontekście przedsiębiorczości akademickiej	147
Janusz Marek Lichtarski: Wzrost i rozwój przedsiębiorstwa przez projekty	155

Joanna Mróz: Kulturowe czynniki wzrostu i rozwoju przedsiębiorstw.....	165
Jerzy Niemczyk: Mechanizmy rozwoju i wzrostu z perspektywy ujęcia zasobowego.....	172
Bogdan Nogalski, Jarosław Karpacz: Wykorzystanie innowacji jako szansy rozwoju przedsiębiorstwa. Studium przypadku	179
Katarzyna Olejczyk-Kita: Redundancja zasobów jako narzędzie rozwoju przedsiębiorstwa.....	189
Jacek Pasieczny: Nauki z kryzysu – ewolucja strategii restrukturyzacyjnych.....	195
Magdalena Pichlak: Przywództwo czynnikiem rozwoju i wzrostu innowacyjnej organizacji.....	203
Anna Pietruszka-Ortyl: Rola pracowników wiedzy w kształtowaniu potencjału rozwojowego organizacji	211
Agnieszka Połomska-Jasienowska: Współdziałanie gospodarcze jako strategia wzrostu małych przedsiębiorstw	219
Jan Skalik: Oddziaływanie zorganizowanych sił społecznych przedsiębiorstwa na jego wzrost i rozwój	227
Anna Sławik: Asymetria instytucjonalna barierą wzrostu i rozwoju przedsiębiorstw sektora przetwórstwa stalowego w Polsce	235
Sylvia Stańczyk: Kobiecość poszukiwana – kulturowe uwarunkowania rozwoju firm	242
Ewa Stańczyk-Hugiet: Relacyjne modele wzrostu przedsiębiorstwa.....	249
Aleksandra Sus: Wybrane aspekty strategii w ujęciu dynamicznym. Kontekst rozwoju i wzrostu współczesnych przedsiębiorstw	258
Witold Szumowski: Bariery wzrostu przedsiębiorstwa a realizacja funkcji personalnej.....	266
Łukasz Wawrzynek, Grzegorz Belz: Koncepcja potencjału implementacji systemów zarządzania w przełamywaniu barier wzrostu przedsiębiorstw	275
Arkadiusz Wierzbic: System zarządzania oparty na wymaganiach ISO 9001 w firmach w fazie wzrostu przez kreatywność – czynnik wspomagający czy hamujący wzrost?.....	285
Kazimierz Witkowski, Wojciech B. Cieśliński, Tadeusz Stefaniak: Kierunki rozwoju przedsiębiorstw sportowych – bariery wzrostu	294
Martyna Wronka, Sabina Ostrowska: Wzrost i rozwój w kontekście <i>Mission Oriented Scorecard</i> w publicznej organizacji ochrony zdrowia	301
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Strategie wzrostu przedsiębiorstw sektora wysokich technologii w ujęciu empirycznym.....	310
Magdalena Zalewska-Turzyńska: Społeczna odpowiedzialność biznesu szansą na wzrost i rozwój przedsiębiorstwa.....	319

Summaries

Robert Banasiak: Entrepreneurship's barriers and their role in the growth and development of enterprises	17
Grzegorz Belz: Dynamic capabilities in overcoming the barriers of enterprises' growth.....	28
Mariusz Bratnicki, Monika Kulikowska-Pawlak: Entrepreneurial orientation and organization effectiveness in the context of strategic problems development.....	37
Wojciech B. Cieśliński: Management of processes in cyberspace – problems of barriers growth.....	45
Szymon Cyfert: Breaking the barriers in the boundary management of Polish enterprises.....	54
Maciej Czarnecki: Enterprises' growth barriers: literature review and future research directions.....	63
Krzysztof Ćwik: Business group as a way to continue the company growth	71
Aldona Frączkiewicz-Wronka: Effectiveness of network as a critical factor of development of organizations implementing social services.....	80
Marta Gancarczyk: Factors of company growth from the resource-based perspective.....	87
Katarzyna Grzesik: The impact of the strategic leadership on survival and development of an organization.....	95
Monika Kłos: The influence of talents on the developmental potential of a company.....	102
Ewelina Kołaczyk, Łukasz Wawrzynek: Entrepreneurial behaviors as stimulants of the organizational growth	111
Agnieszka Kołodziejczyk: The use of the virtual-network conception to break barriers in the development of enterprises in SME's sector – case study.....	120
Kazimierz Krzakiewicz: The active inertia trap and changing managerial stereotypes	128
Krystyna Kubik: A manager towards the barriers of SMEs development.....	140
Anna Kwiecień: Commitment of employees as a way to business development.....	146
Anna Kwiotkowska: Overcoming barriers of the development of spin-offs in the context of academic entrepreneurship.....	154
Janusz Marek Lichtarski: Enterprise's growth and development by projects.....	164
Joanna Mróz: Cultural determinants of growth and development of enterprises	171

Jerzy Niemczyk: Mechanisms of growth and development from the Resource Based View perspective.....	178
Bogdan Nogalski, Jarosław Karpacz: Exploiting innovativeness as a chance of enterprise development. Case study	188
Katarzyna Olejczyk-Kita: Resources redundancy as a tool of enterprise growth.....	194
Jacek Pasieczny: Lessons from crisis – evolution of restructuring strategies	202
Magdalena Pichlak: Leadership as a factor of development and growth of innovative organization	210
Anna Pietruszka-Ortyl: Role of knowledge workers in creating the developing potential of organization	218
Agnieszka Połomska-Jasienowska: Economic cooperation as a strategy for the growth of small enterprises	226
Jan Skalik: The impact of organized social forces of an enterprise on its growth and development.....	234
Anna Sławik: Institutional asymmetry as a barrier to growth and development of the companies in the steel processing industry in Poland.....	241
Sylvia Stańczyk: Femininity wanted – cultural way to company’s growth...	248
Ewa Stańczyk-Hugiet: Relational business growth models	257
Aleksandra Sus: Chosen elements of the dynamic strategy – development and growth of enterprises nowadays.....	265
Witold Szumowski: Barriers of business growth and the realization of personnel function.....	274
Łukasz Wawrzynek, Grzegorz Belz: Concept of management systems implementation capabilities in overcoming the barriers of companies growth.....	283
Arkadiusz Wierzbic: Management system based on ISO 9001 requirements in companies growing by creativity – the factor of growth acceleration or hindrance?.....	293
Kazimierz Witkowski, Wojciech B. Cieśliński, Tadeusz Stefaniak: Directions of development of sports undertakings, barriers to growth	300
Martyna Wronka, Sabina Ostrowska: Growth and development in the context of the Mission Oriented Scorecard in the public health care organization	309
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Growth strategies of high-tech enterprises – empirical perspective	318
Magdalena Zalewska-Turzyńska: Corporate Social Responsibility as a chance of companies growth and development	325

Agnieszka Połomska-Jasienowska

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

WSPÓLDZIAŁANIE GOSPODARCZE JAKO STRATEGIA WZROSTU MAŁYCH PRZEDSIĘBIORSTW

Streszczenie: Współdziałanie gospodarcze jest jedną ze strategii wzrostu przedsiębiorstw. W artykule zaprezentowano wybrane formy typu: umowy wyłączności sprzedaży, franchisingu, outsourcingu oraz zrzeszeń branżowych, które wspierają rozwój małych przedsiębiorstw. Przedstawiono również część wieloetapowych badań empirycznych prowadzonych w grupie 115 małych przedsiębiorstw na temat wybieranych przez nie form współdziałania gospodarczego.

Słowa kluczowe: współdziałanie gospodarcze, małe przedsiębiorstwa, strategia wzrostu.

1. Wstęp

Wzrost przedsiębiorstwa może być osiągnięty za pomocą dwóch podstawowych strategii (dróg wzrostu), które często są stosowane równolegle w określonym skombinowaniu. Pierwszą z nich jest tzw. wzrost wewnętrzny, drugą zaś wzrost zewnętrzny. Wzrost zewnętrzny może być osiągnięty m.in. w drodze wchodzenia przedsiębiorstwa w mniej lub bardziej trwałe związki kooperacyjne z innymi przedsiębiorstwami (por. [Kortan 1997, s. 154]). Wybór strategii rozwoju przez wzrost zewnętrzny związany jest ze współdziałaniem. O charakterze tego współdziałania decyduje wybór określonej formy współdziałania.

Małe przedsiębiorstwa są ważne z punktu widzenia rozwoju każdej gospodarki. Liczba nowych miejsc pracy, udział w PKB oraz ich udział w ogólnej liczbie przedsiębiorstw potwierdzają ich istotność. Aspekt współdziałania tej grupy przedsiębiorstw jest przedmiotem badań autorki, które zostały przeprowadzone w latach 2008-2010 w celu identyfikacji form i przedmiotu oraz uwarunkowań współdziałania gospodarczego małych przedsiębiorstw. Mikro- i małe przedsiębiorstwa są specyficznymi podmiotami rynku ze względu na takie cechy, jak: powiązanie osoby przedsiębiorcy z przedsiębiorstwem, bycie jego założycielem, podstawowym decydem w jednej osobie, a także niezależność prawną, decyzyjną i finansową. Te cechy determinują często przedmiot i formę współdziałania. Celem tego artykułu jest prezentacja wy-

branych form, które z punktu widzenia rozwoju tej grupy przedsiębiorstw są istotne, a które nie zawsze są przez nie wybierane.

2. Pojęcie współdziałania i podstawowe terminy z nim związane

Współdziałanie gospodarcze przedsiębiorstw rozumiane jest jako wchodzenie w różnego typu i rodzaju nieincydentalne związki między przedsiębiorstwami, niemające charakteru zwykłych transakcji rynkowych. Istnieje wiele form współdziałania. Najczęściej cytowaną klasyfikacją jest ta prezentowana przez J. Lichtarskiego, dzieląca współdziałanie na formy kooperacyjne i koncentryczne. W tabeli 1 zaprezentowano podział form współdziałania gospodarczego ograniczony jedynie do form kooperacyjnych, które są przede wszystkim wykorzystywane przez małe przedsiębiorstwa. Wyróżniamy formy współdziałania o charakterze funkcjonalnym i strukturalnym. W ramach funkcjonalnych form współdziałania gospodarczego wyodrębniono cztery grupy form. W grupie A znajdują się te formy, których współdziałanie dotyczy udostępniania składników majątku na podstawie umów nazwanych, typu umowy dzierżawy, najmu, leasingu itp. Grupa B prezentuje te formy, które łączą jednostki współdziałające w układach producent–sprzedawca. Poczynając od słabszych

Tabela 1. Kooperacyjne formy współdziałania gospodarczego

Kooperacyjne formy współdziałania przedsiębiorstw	
o charakterze funkcjonalnym	o charakterze strukturalnym
A dotyczące udostępniania składników	– zrzeczenie
B powiązania w układzie producent–sprzedawca	– wspólne przedsiębiorstwo
– umowa wiązania sprzedaży	– izby gospodarcze
– umowa wyłączności sprzedaży	
– umowa koncesji handlowej	
– umowa agencyjna	
– umowa franchisingu	
C umowa kooperacji produkcyjnej i outsourcingu	
D porozumienia o współpracy	
– wspólne przedsięwzięcie	
– formy ogólne	
– konsorcjum	
– kartel	
– wspólne urządzenia	

Źródło: por. [Jagoda 2002, s. 231].

powiązań sprzedaży tworzonych przez umowę wiązania sprzedaży, która najczęściej dotyczy warunków zakupu-sprzedaży, kończąc na bardzo specyficznej formie umowy franchisingu. Z tej grupy form omówione zostaną umowa przedstawicielstwa, dealerska oraz franchising. Grupa C to formy kooperacji produkcyjnej, która jest szczególną postacią obrotu towarowego między przedsiębiorstwami wytwórczymi.

W tej grupie form mieści się również outsourcing, który zostanie szczegółowo omówiony w dalszej części artykułu. Grupa D uwzględnia porozumienia o współpracy określane jako wspólne przedsięwzięcie i wspólne urządzenie. Wspólne przedsięwzięcia mogą być realizowane przez takie formy współdziałania, jak: formy ogólne, konsorcjum i kartel [Jagoda, Połomska-Jasienowska 2006, s.187].

Formy o charakterze strukturalnym powoływane są w celu umożliwienia koordynacji w ramach współdziałania przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwa wybierające tę formę współdziałania dążą do tego, aby powstał organ koordynujący ich wspólne działania związane m.in. z koordynacją wspólnej polityki w ramach branży, prezentowaniem wspólnego stanowiska w układzie przedsiębiorstwa a samorządy, ale także wspieraniem działań związanych z funkcjonowaniem przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwa współdziałające zachowują w dalszym ciągu odrębność ekonomiczno-organizacyjną i prawną. Na formę zrzeczeń branżowych zostanie zwrócona szczególna uwaga w dalszej części artykułu.

3. Wyniki badań empirycznych

Prezentowany materiał empiryczny stanowi efekt badań prowadzonych w trzech etapach w latach 2008-2010. W dwóch pierwszych przeprowadzono badania ankietowe z wykorzystaniem list adresowych wśród małych przedsiębiorstw, ostatni etap to badania bezpośrednie z wykorzystaniem kwestionariuszy badawczych. Dominującą grupą przedsiębiorstw były mikroprzedsiębiorstwa, deklarujące jako rodzaj działalności działalność usługową. 11 lat to średni czas życia badanych przedsiębiorstw (por. tab. 2). Analizując wybierane formy współdziałania według grup (por. rys. 1), należy stwierdzić, że 34,6% wszystkich wskazań badanych przedsiębiorców dotyczyło umów regulujących procesy sprzedaży i/albo świadczenia usług.

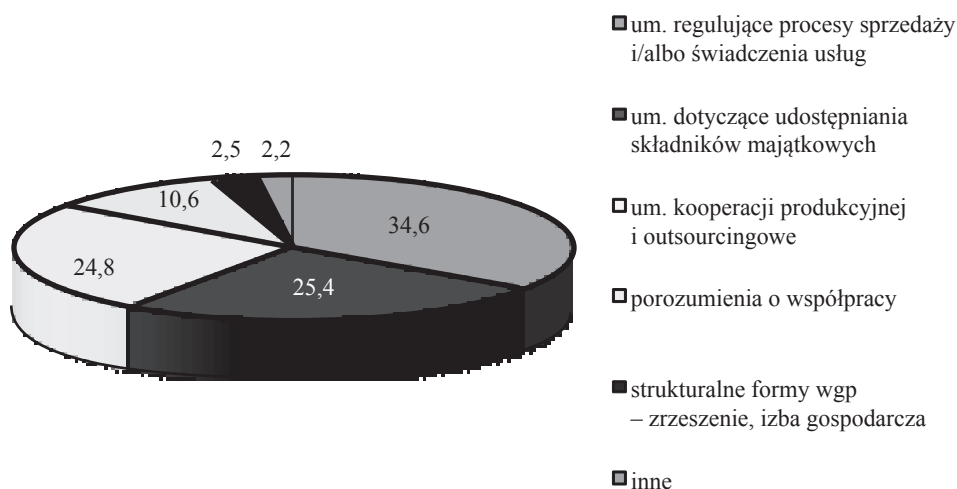
Tabela 2. Struktura badanych przedsiębiorstw

Rodzaj działalności	Liczba odpowiedzi w %	Wielkość zatrudnienia	Liczba odpowiedzi w %	Wiek przedsiębiorstwa	Liczba odpowiedzi w %
Usługowa	51	0-9	83	0-7	33
Handlowa	23	10-49	17	8-14	25
Produkcyjna	3			15-21	32
Mieszana (u-h-p, h-p, u-h)	23			22-28	3
				28-35	3
				brak danych	3

Źródło: opracowanie własne.

Na drugim miejscu, z odpowiednio 25,4% wskazań, znalazły się umowy dotyczące udostępniania składników majątkowych. Duży odsetek wskazań (24,8%) dotyczył umów porozumień o współpracy, umowy kooperacji produkcyjnej – 10,6%,

a najmniej przedsiębiorców – 2,5%, wybiera strukturalne formy współdziałania. Inne wskazania dotyczyły umów w szczególny sposób nazywanych przez przedsiębiorców, a których nie klasyfikuje się wśród form współdziałania.



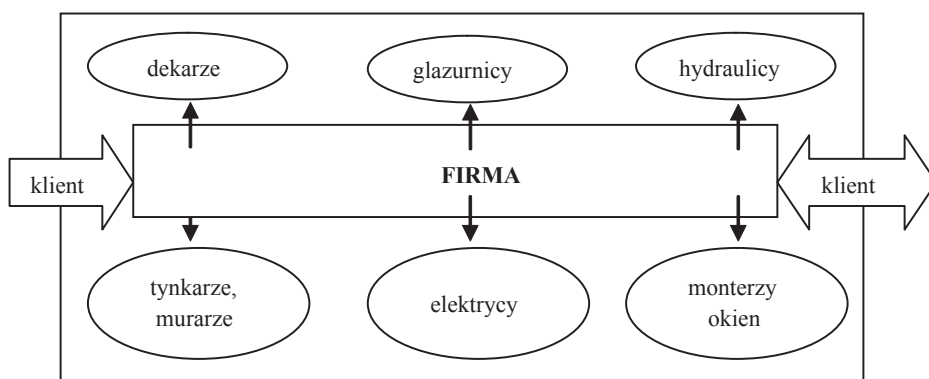
Rys. 1. Formy współdziałania według grup

Źródło: opracowanie własne.

Umowy wyłączności sprzedaży typu przedstawicielstwa czy dealerska stanowiły w grupie umów regulujących procesy sprzedaży 9% wskazań (szczegółowa charakterystyka w: [Połomska-Jasienowska 2011, s. 218-234]). Umowy te w porównaniu z prostymi formami wiązania sprzedaży (83% wskazań) stanowią niewielki odsetek wybieranych form. Należy przy tym zauważyć, iż korzyści wynikające ze współdziałania w formie umowy przedstawicielstwa czy umów dealerskich przynoszą o wiele więcej korzyści dla małych firm. W prostych formach zwraca się uwagę na dodatkowe rabaty, dogodniejsze formy rozliczeń czy też przedłużone terminy płatności. W przypadku umów wyłączności sprzedaży przedsiębiorcy poza wyżej wskazanymi korzyściami mogą czerpać korzyści z przywileju, iż towary czy usługi przez nie sprzedawane są towarami markowymi, rozpoznawalnymi na rynku, które są reklamowane przez media krajowe i nie są tak łatwo dostępne. W przedstawicielstwach najczęściej jest także serwis. Mimo to koszty związane z dopasowaniem się do wizerunku producenta często sprawiają, że przedsiębiorcy nie wykorzystują tych form. Poza tym ważnym czynnikiem determinującym brak zainteresowania jest brak wiedzy na ich temat, a także obawa przed utratą części kontroli i możliwości decyzyjnych w niektórych aspektach działalności. To wszystko powoduje brak chęci angażowania się w formy współdziałania, choć korzystniejsze dla rozwoju firmy, ale jednak mogące zachwiać równowagą firmy.

Do tej grupy form zalicza się również franchising. Wśród badanych 4% wykorzystuje formę franchisingu do rozwoju swojej działalności. W badanej grupie przedsiębiorstw zidentyfikowano przedsiębiorców, którzy wykorzystują franchising nie do rozpoczęcia działalności gospodarczej, ale jako drogę dywersyfikacji ich działalności. Prowadząc biznes w jednej dziedzinie, zdecydowali się zainwestować we franczyzę w celu dalszego rozwoju ich działalności. Wchodząc w daną sieć, zakładają na określonym terytorium kilka punktów, przez co dostają wyłączność prowadzenia działalności pod marką danej sieci na danym terenie i przede wszystkim bardzo korzystne warunki handlowe. Są to jednak pojedyncze przypadki. W większości franchising wykorzystywany jest jako forma rozpoczęcia działalności gospodarczej. Za takim sposobem wchodzenia na rynek przemawiają zdecydowanie korzyści wynikające z dostępu do *know-how* danej działalności gospodarczej.

Outsourcing jest stosunkowo dobrze rozpoznaną i zbadaną formą współdziałania gospodarczego przedsiębiorstw. Wiąże się z podstawowym problemem: robić samemu czy kupować (*make or buy*). Rozumiany jest m.in. jako zatrudnienie zewnętrznych grup do wykonywania prac, których organizacja albo nie chce, albo nie potrafi wykonać samodzielnie [Zieliński 2008, s. 18]. 28,4% spośród wszystkich stosowanych form współdziałania wybieranych przez małe przedsiębiorstwa stanowią umowy kooperacji produkcyjnej i outsourcingowe. Dokonując analizy wykorzystywanych w tej grupie umów, stwierdzono, że 7% to umowy o kooperację przemysłową, a 93% to umowy outsourcingowe (por. rys. 1). Na uwagę zasługuje jedna z możliwości wykorzystania outsourcingu do rozwoju działalności małych przedsiębiorstw. Takim przypadkiem są tzw. puste firmy. To przedsiębiorstwa, które nie produkują, korzystają w całości z zewnętrznych źródeł dostaw części i usług, koordynują prace swoich kooperantów i funkcjonują przy minimalnej biurokracji wewnętrznej [Pańkowska 1998, s. 13].



Rys. 2. Układ pionowy tworzony przez małe przedsiębiorstwa w branży budowlanej

Źródło: opracowanie własne.

Małe firmy często wchodzą w rolę koordynatorów. W ten sposób powstaje ciekawy układ pionowy współdziałających przedsiębiorstw (por. rys. 2). Na rysunku 2 zaprezentowano taki układ współdziałania w szeroko rozumianej branży budowlanej. Bardzo często zdarza się, że mała firma dobrze znająca rynek w taki sposób organizuje sobie współdziałające podmioty, aby na zasadzie tylko koordynacji zrealizować zlecenie, w tym przypadku budowę domu. Koordynator dobiera sobie firmy w poszczególnych fazach procesu budowy domu, negocjuje ceny, terminy, pomaga dobierać materiały, czasem ma kilku pracowników, którzy realizują pewne prace budowlane. Istotą jego pracy jednak jest sama koordynacja działań poszczególnych firm oraz kontakt bezpośredni z klientem. W podobny sposób działają same firmy wewnątrz tego ogniwa. Czasem np. firmy zajmujące się dostarczeniem i montażem okien wchodzi w podobne relacje. Poszukują dużych producentów mogących zrealizować zlecenie produkcji okien, same poszukują producentów parapetów, rolet itp., dodatkowo na zasadzie stałej współpracy z wybranymi montażystami dokonują realizacji zlecenia, będąc jedynie ogniwem koordynującym prace firm współdziałających z nim na rzecz danego zlecenia. W ten sposób małe przedsiębiorstwa wchodzi w bardzo specyficzne związki między przedsiębiorstwami różnej wielkości. Ten rodzaj outsourcingu stawia małe przedsiębiorstwa w roli koordynatorów będących w centrum procesu realizowanego przez zleceniobiorców, co zapewnia im podniesienie efektywności ich działalności, a w konsekwencji zwiększa ich potencjał w walce na konkurencyjnym rynku [Nogalski, Wójcik-Karpacz, Karpacz 2004, s. 15].

Ostatnią formą będzie zrzeszenie branżowe przedsiębiorstw. Określane jest jako celowy związek podmiotów gospodarczych tworzony w celu wykonywania określonych zadań gospodarczych, przede wszystkim wymagających uzgodnienia i koordynacji działań. Charakterystyczną cechą zrzeszeń jest ich branżowy charakter. Utworzenie zrzeszenia z reguły powoduje powstanie różnorodnych organów o charakterze stanowiącym i niekiedy wykonawczym o kompetencjach określonych przez uczestników zrzeszenia, którzy przekazują na ich rzecz określone funkcje, część funkcji lub określone uprawnienia o charakterze częściowym [Jagoda, Połomska-Jasienowska 2007, s. 585]. Małe przedsiębiorstwa nie wykorzystują zbyt często (2,5% wskazań w grupie badanych) form strukturalnych do rozwoju swojej działalności. Przyczyn może być kilka, choć badania wskazują dwie główne: brak czasu (41% wskazań) oraz brak oferty (59%). W przypadku braku oferty przedsiębiorcy dostrzegają, iż główną rolą tego typu organizacji powinna być pomoc w zdobywaniu nowej wiedzy i uprawnień, integracja środowiska oraz pomoc przy różnego rodzaju kontaktach i relacjach z klientami, poczynając od załatwiania zleceń, przez pomoc prawną przy umowach, po pomoc w sprawach związanych z odzyskiwaniem środków finansowych, w sytuacji gdy inwestor nie płaci – a tak nie jest. Brak wiedzy o istnieniu i sposobach funkcjonowania takich organizacji to kolejna istotna przyczyna zidentyfikowana w trakcie badań. Zdarza się tak, iż przedsiębiorcy, widząc określone problemy w ich branży, starają się zrzeszać w celu wzajemnej pomocy i prowadzenia takich działań na rzecz zrzeszonych przedsiębiorstw, aby ułatwić ich funkcjonowanie. Ciekawym

przypadkiem jest Zrzeszenie Cieśli i Dekarzy (szczegółowa charakterystyka w: [Jagoda, Połomska-Jasienowska 2007, s. 588-592]). Działa ono w formie stowarzyszenia piętnastu mikroprzedsiębiorstw prowadzących działalność na terenie objętym badaniem. Korzyści wynikające z tej formy współdziałania dotyczą przede wszystkim możliwości wymiany informacji na temat technik i technologii wykonawstwa dachów, informacji na temat nierzetelnych inwestorów, wzajemnego doradztwa we wszystkich aspektach prowadzonej działalności, integrowania członków, możliwości korzystania z różnego rodzaju szkoleń podnoszących kwalifikację i zwiększających wiedzę na temat dekarstwa, negocjacji lepszych warunków handlowych u producentów, a także realizacji wspólnych inwestycji. Korzyści te w sposób czasem bezpośredni – realizacja wspólnych inwestycji, a czasem pośredni – szkolenia i podnoszenie kwalifikacji, pomagają zrzeszonym przedsiębiorcom rozwijać swoją działalność gospodarczą.

4. Podsumowanie

Istnieje wiele różnych form współdziałania gospodarczego małych przedsiębiorstw, które przez korzyści wynikające ze współpracy umożliwiają rozwój działalności małych przedsiębiorstw. Zdarza się jednak, iż cechy specyficzne małych przedsiębiorstw powodują określone decyzje o niewchodzeniu w określone związki między przedsiębiorstwami, mogą one bowiem np. ograniczać swobodę podejmowania decyzji (przypadek umów wyłączności sprzedaży czy franchisingu). Większość zaprezentowanych form wymaga określonej wiedzy na temat korzyści i potencjalnych kosztów, a także na temat aspektów prawnych ich stosowania, której często nie mają małe firmy. Niemniej jednak należy zauważyć, iż część firm z grupy badanych małych przedsiębiorstw w sposób świadomy wykorzystuje korzyści z zaprezentowanych form współdziałania dla rozwoju swojego biznesu.

Literatura

- Jagoda H., *Formy współdziałania małych przedsiębiorstw*, [w:] *Uwarunkowania przedsiębiorczości – aspekty ekonomiczne i antropologiczno-społeczne*, red. K. Jaremczuk, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. St. Tarnowskiego w Tarnobrzegu, Tarnobrzeg 2006.
- Jagoda H., *Model funkcjonowania grupy kapitałowej. Między partnerstwem a podległością*, [w:] *Przedsiębiorstwo kooperujące*, red. Z. Dworzecki, Wydawnictwo Euro Expert Grupa Doradca Sp. z o.o., Warszawa 2002.
- Jagoda H., Połomska-Jasienowska A., *Stowarzyszenie jako forma zrzeszania się małych przedsiębiorstw*, [w:] *Sukces organizacji. Uwarunkowania wewnętrzne i zewnętrzne*, red. H. Czubasiewicz, W. Golnau, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego 2/2007, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot 2007.
- Kortan J., *Wzrost i rozwój przedsiębiorstwa*, [w:] *Podstawy ekonomiki i zarządzania przedsiębiorstwem*, red. J. Kortana, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 1997.

- Nogalski B., Wójcik-Karpacz A., Karpacz J., *Outsourcing jako kierunek zarządzania zmianami w małych przedsiębiorstwach*, „Przeгляд Organizacji” 2004, nr 11.
- Pańkowska M., *Współdziałanie podmiotów rynku produktów i usług informatycznych*, Wydawnictwo Uczelniane Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Prace Naukowe, Katowice 1998.
- Połomska-Jasienowska A., *Umowy regulujące proces sprzedaży jako formy współdziałania gospodarczego małych przedsiębiorstw*, [w:] *Kształtowanie konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej małych i średnich przedsiębiorstw*, red. A. Adamik, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2011.
- Zieliński J.A., *Outsourcing doradztwa podatkowego i rachunkowości w małej firmie*, ABC a Wolters Kluwer Business, Warszawa 2008.

ECONOMIC COOPERATION AS A STRATEGY FOR THE GROWTH OF SMALL ENTERPRISES

Summary: Economic cooperation is one of the strategies of the growth of companies. The article presents the selected types of contract forms: exclusive sales, franchising, outsourcing and associations that support small business development. It also presents part of empirical research conducted in the group of 115 small businesses on forms of economic cooperation which was chosen by them.

Keywords: economic cooperation, small businesses, growth strategy.