Tomasz Gołębiowski
Małgorzata Lewandowska
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Kooperacja międzynarodowa polskich przedsiębiorstw. Przykład przedsiębiorstw przemysłu elektromaszynowego

1. Kooperacja a konkurencyjność przedsiębiorstw – aspekty teoretyczne

Zmieniające się dynamicznie uwarunkowania prowadzenia działalności gospodarczej spowodowały w ostatnich dekadach istotne zmiany w kształtowaniu się więzi między przedsiębiorstwami (a także z innymi podmiotami z ich otoczenia). W latach 80. XX wieku pojawiło się tzw. „podejście sieciowe" (*network approach*) w analizach zależności między podmiotami rynku instytucjonalnego. Wcześniejsze podejście skupiało się na powiązaniach między firmami w kontekście pojedynczych transakcji oraz związków bilateralnych – głównie między odbiorcą a dostawcą. W podejściu sieciowym główny nacisk kładzie się na analizę wielopodmiotowych, złożonych, często trwałych więzi (relacji) kooperacyjnych i zależności między podmiotami. Zmienia się także charakter relacji między nimi[1].

Za najważniejsze determinanty zmian charakteru relacji (i zakresu oraz form współpracy) między przedsiębiorstwami uważa się zmiany intensywności i zasad konkurencji w warunkach globalizacji, rozwój nowoczesnych technologii (w tym teleinformatycznych) stwarzających nowe możliwości kształtowania więzi między podmiotami rynkowymi, rosnące znaczenie coraz bardziej złożonej i specjalistycznej wiedzy jako kluczowego czynnika sukcesu w działalności gospodarczej.

Jednym z głównych motywów kooperacji przedsiębiorstw jest chęć poprawy ich konkurencyjności. W tym kontekście znaczenie mają więzi kooperacyjne zarówno między partnerami w ramach łańcucha dostaw (relacje dostawca – odbiorca), jak i relacje z innymi podmiotami otoczenia – konkurentami, dostawcami

[1] Powstały wówczas między innymi takie koncepcje, jak *relationship marketing, partnership marketing, customer relationship management, efficient customer response*, a w analizie zjawisk ekonomicznych trwałe miejsce zyskało podejście sieciowe.

komplementarnymi, instytucjami finansowymi, agendami rządowymi itd.[2] Warto tu wskazać szczególnie na rosnące znaczenie kooperacji z konkurentami (kooperencji) dla konkurencyjności zarówno poszczególnych podmiotów, jak i sieci współpracujących konkurentów[3].

Można wskazać wiele bardziej szczegółowych motywów podejmowania współpracy przedsiębiorstw. Jednym z istotniejszych jest wzmocnienie potencjału zasobowego przedsiębiorstwa (i kooperującego układu) w wyniku dostępu do rzadkich zasobów partnera, uczenia się, wspólnego tworzenia wiedzy i jej transferu, stworzenia niezbędnej masy krytycznej w działaniach dzięki łączeniu zasobów (co umożliwia m.in. pokonanie barier inwestycyjnych). Współpraca może sprzyjać podnoszeniu sprawności operacyjnej partnerów dzięki integracji działań – korzyściom skali, efektom synergicznym w działaniu, skróceniu czasu realizacji projektów, zwiększeniu elastyczności kooperujących sieci. Motywem kooperacji jest także dążenie do obniżenia ryzyka w działaniach gospodarczych, a także – zwiększenia stopnia kontroli nad poczynaniami partnerów (dotyczy to nie tylko współpracy z konkurentami) przez pogłębianie współzależności lub stopnia dominacji nad partnerem.

Istotna korzyść, jaka może wynikać ze współpracy, to poprawa konkurencyjności całego łańcucha dostaw. Współcześnie coraz częściej o nabywców końcowych konkurują nie poszczególne przedsiębiorstwa, a rywalizujące łańcuchy dostaw składające się ze współpracujących przedsiębiorstw[4]. Kooperacja może sprzyjać zwiększaniu wartości produktu (oferty) dla klienta dzięki przyspieszeniu procesów innowacji w produktach i procesach, obniżeniu kosztów produktu (m.in. korzyści skali dzięki specjalizacji operacji produkcyjnych, obniżenie kosztów marketingu, kosztów zaopatrzenia dzięki konsolidacji zakupów). Kooperacja umożliwia pogłębienie asortymentu oferowanych produktów i usług przysprzedażnych. Ułatwia także dostęp do rynku (dzięki wymianie informacji, udostępnieniu przez partnera kanałów dystrybucji, siły jego marki itp.). Umiejętny dobór partnerów najlepszych w swej dziedzinie, podział ról, a także – właściwe relacje z tymi partnerami decydują zatem o konkurencyjności łańcucha dostaw.

W wymiarze strategicznym współpraca z konkurentami ułatwia kształtowanie struktury branży (np. przez tworzenie nowych standardów technicznych, two-

---

[2] K. Fonfara (*Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2004, s. 55) określa te relacje – odpowiednio – stosunkami I i II rzędu). E. Gummeson identyfikuje 30 typów relacji wg kryterium podmiotu i przedmiotu relacji (E. Gummeson, *Total Relationship Marketing*, 2nd ed., Butterworth-Heinemann, Oxford 2002; B. de Wit, R. Meyer, *Synteza strategii*, PWE, Warszawa. s. 218–221.

[3] Kooperencja to jednoczesne i współzależne relacje relacje o charakterze konkurencyjnym i kooperacyjnym między konkurentami. Szerzej na temat kooperencji patrz np. J. Cygler, *Kooperencja przedsiębiorstw. Czynniki sektorowe i korporacyjne*, SGH, Warszawa 2009.

[4] Por. S. D. Hunt, R. M. Morgan, *Relationship Marketing in the Era of Network Competition*. „Marketing Management" 1994, No. 1.

rzenie barier wejścia), przyspiesza internacjonalizację przedsiębiorstw, ułatwia optymalizację stopnia dywersyfikacji oraz integracji pionowej przedsiębiorstw. Zapewnienie międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa wymaga coraz częściej dostępu do zasobów zagranicznych partnerów oraz współpracy umożliwiającej redukcję ryzyka związanego z odmiennością uwarunkowań na poszczególnych rynkach[5].

Uwarunkowania zewnętrzne działania przedsiębiorstw, ich potencjał zasobowy i strategie, a także cele – motywy kooperacji – determinują dobór partnerów współpracy, jej zakres przedmiotowy i formy relacji. Do istotnych czynników kształtujących relacje należą akceptowalne przez partnerów zasady współpracy, presja czasu, częstotliwość i intensywność kontaktów oraz zakładana trwałość relacji, a także stosunek sił między partnerami[6]. Warto dodać, że dana relacja nie wpływa jedynie na zaangażowanych w nią partnerów, lecz może także oddziaływać na inne więzi[7].

Zakres przedmiotowy i charakter kooperacji przedsiębiorstw jest w praktyce silnie zróżnicowany: od jednorazowych transakcji dotyczących rozwiązania konkretnego problemu partnera, do kompleksowych, długookresowych porozumień dotyczących różnych obszarów działania przedsiębiorstwa – wymiany handlowej, współpracy w zakresie rozwoju produktów i technologii, produkcji, marketingu czy finansów. Zakres i charakter kooperacji zmienia się zwykle wraz z czasem trwania relacji. Ocena korzyści, poziomu skuteczności i efektywności ekonomicznej decyduje o rozszerzeniu lub ograniczeniu zakresu przedmiotowego, modyfikacji form powiązań. Stopień formalizacji współpracy również bywa zróżnicowany – od luźnych porozumień (np. w sprawie lobbingu, wymiany informacji, wspólnych zakupów), przez kontrakty (np. umowy licencyjne, franchisingowe, konsorcjalne), do relacji opartych na więziach kapitałowych. Wysoki stopień formalizacji, a zwłaszcza więzi kapitałowe, determinują siłę relacji i zakres swobody ewentualnej zmiany partnera współpracy.

W literaturze akcentuje się znaczenie układu sił dla charakteru relacji, w tym dwu aspektów: stopnia równorzędności relacji oraz stopnia jej ścisłości. Równorzędna relacja (i wzajemna niezależność) oznacza, że partnerzy mają pełną swobodę realizacji swych celów, angażują się we współpracę na uzgodnionych warunkach i mogą bezkarnie się z niej wycofać (współpraca ma w tym sensie luźny charakter). Wzajemna zależność (współzależność) wiąże się ze ścisłą współpracą między

---

[5] Szerzej na temat motywów kooperacji przedsiębiorstw patrz np. w:*Marketing na rynku instytucjonalnym*, (red.) T. Gołębiowski, PWE Warszawa 2003, s. 163–174 i cyt. tamże literatura B. Donaldson, T. O'Toole, *Strategic Market Relationship*, 2 ed., J. Wiley, Chichester 2007, s. 12–13; B. de Wit, R. Meyer, *Synteza strategii*, PWE, Warszawa 2007, s. 221–223; M. T. Lang, *Rozwiązywanie konfliktów między organizacjami w strukturach sieciowych*, praca doktorska, SGH, Warszawa 2008, s. 14–17 i 84–88.

[6] B. de Wit, R. Meyer, op. cit. s. 223–224.

[7] T. Ritter, *A Framework for Analyzing Interconnectedness of Relationships*, „Industrial Marketing Management" 2000, No. 4, s. 318.

równorzędnymi partnerami (zerwanie relacji byłoby dla nich niekorzystne). Nierównorzędna niezależność oznacza luźną współpracę między przedsiębiorstwami, z których jedno dysponuje większą siłą, zaś nierównorzędna zależność występuje wówczas, gdy w sytuacji ścisłej relacji jeden z podmiotów jest w stanie narzucić swe warunki partnerom, tworząc układ zdominowany[8]. Pierwsze dwie sytuacje odzwierciedlają relacje rynkowe, natomiast dwie pozostałe cechują relacje heterarchiczne (w krańcowym przypadku prowadzące do relacji o charakterze wewnątrzorganizacyjnej relacji hierarchicznej).

W tym kontekście warto wspomnieć o dwu typach struktur sieciowych, w których prowadzona jest współpraca przedsiębiorstw: sieciach równorzędnych (niezależnych) partnerów oraz sieciach zdominowanych. W pierwszym przypadku wszystkie podmioty danej sieci mają zbliżoną siłę przetargową. Sieci zdominowane cechuje występowanie powiązań między firmą o większej sile przetargowej i podmiotami o mniejszej sile. Relacje te oparte są często na *outsourcingu* wybranych funkcji, a związki firmy dominującej z satelickimi mogą przybierać m.in. formę umów licencyjnych, wykupów mniejszościowych lub *joint-ventures*[9]. Sieci te mogą mieć charakter scentralizowany wokół jednego dominującego podmiotu lub sieci tworzonych wokół kilku dominujących podmiotów.

Współcześnie podkreśla się znaczenie relacji o charakterze partnerskim we współpracy między podmiotami rynkowymi. Partnerstwo jest efektem trwałych więzi opartych na wzajemnym zaufaniu i zaangażowaniu kooperujących podmiotów[10]. Zaangażowanie i wzajemne zaufanie przedsiębiorstw rozwijają się, jeśli zapewniają one środki i korzyści, które przewyższają ofertę konkurentów; utrzymują wysokie standardy etyki działania w biznesie oraz kształtują więzi z partnerami, którzy są wierni podobnym wartościom, udostępniają odpowiednie informacje i wyniki prac, związane z realizacją wspólnych zamierzeń, powstrzymują się od wykorzystywania partnera[11]. Partnerskie zaangażowanie oznacza więc wyrzeczenie się doraźnych korzyści płynących z wyzyskania silnej konkurencji na rynku na rzecz synergii wynikającej z dostosowania do siebie działań niezależnych firm. Podkreśla się korzyści długookresowe czerpane z relacji przez wszystkie jej podmioty[12]. Siła relacji zdeterminowana jest m.in. przez długość jej trwania, regularność i intensywność kontaktów, wartość finansową relacji (korzyści), poziom

[8] Por. W. Ruigrok, R. van Tulder, *The Logic of International Restructuring*, Routledge, London 1995, cyt. za B. de Wit, R. Meyer, op.cit. s. 225.

[9] J. Cygler, *Alianse strategiczne*, Difin, Warszawa 2002, s. 166.

[10] Na temat procesu tworzenia związku pomiędzy dostawcą i odbiorcą patrz np. D.T. Wilson, *An Integrated Model of Buyer-Seller Relationships*, „Journal of the Academy of Marketing Science" 1995, No. 4; S. Ganesan, *Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships*, „Journal of Marketing" 1994, No. 2.

[11] R.M. Morgan, S.D. Hunt, *The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing*, „Journal of Marketing" 1994, No. 3, .

[12] S.D. Hunt, R.M. Morgan, op.cit. s. 23 i dalsze.

współzależności partnerów i wysokość kosztów ewentualnej zmiany partnera, a także – zaufanie, zaangażowanie emocjonalne oraz satysfakcję z relacji[13].

2. Zakres przedmiotowy i trwałość kooperacji międzynarodowej polskich przedsiębiorstw przemysłu elektromaszynowego

2.1. Zakres badania i charakterystyka próby badawczej

Celem badania były: identyfikacja motywów kooperacji polskich przedsiębiorstw, ustalenie jej zakresu przedmiotowego, trwałości oraz problemów w niej występujących. Trwałość współpracy uznaliśmy za jeden z istotnych, syntetycznych mierników siły relacji kooperacyjnych, sygnalizujących wagę korzyści osiąganych przez partnerów (zwłaszcza w relacjach między niezależnymi podmiotami). Przedmiotem badania było także ustalenie różnic w zakresie wymienionych kwestii w zależności od wielkości przedsiębiorstw, specjalizacji branżowej (w ramach wybranych działów PKD), struktury kapitału (polski – zagraniczny), a także stopnia zaangażowania eksportowego. Badaniem objęto relacje kooperacyjne między podmiotami niezależnymi (w sensie prawnym), a także relacje między podmiotami w ramach grup kapitałowych. Dążyliśmy do identyfikacji zakresu i intensywności relacji firm funkcjonujących w Polsce zarówno z partnerami krajowymi, jak i zagranicznymi. Z uwagi na moment realizacji badania, respondentom zadano również pytania dotyczące wpływu kryzysu na kooperację przedsiębiorstw.

Badanie przedsiębiorstw polskiego przemysłu elektromaszynowego przeprowadzone zostało na ogólnopolskiej próbie 155 przedsiębiorstw w marcu 2009 r.[14] Najwięcej, bo 77 z nich (49,7% próby), należało do działu „produkcja maszyn i urządzeń, gdzie indziej niesklasyfikowana", 36 (23,2% próby) – do działu „produkcja pojazdów samochodowych, przyczep i naczep", 25 (16,1% próby) – do działu „produkcja urządzeń elektrycznych" zaś 17 (11% próby) – do działu „produkcja komputerów, wyrobów elektronicznych i optycznych". Przebadano 91 przedsiębiorstw dużych (58,7% próby), zatrudniających 250 i więcej pracowników i 64 przedsiębiorstwa średniej wielkości (41,3% próby), zatrudniające od 50 do 249 pracowników. Spośród 155 badanych przedsiębiorstw 71 należy do grupy kapitałowej (57 z nich jako spółki córki, 14 jako spółki matki), 84 z nich nie wchodzi w skład grupy kapitałowej. Wśród przedsiębiorstw – członków grup kapitałowych – 31 ma kapitał wyłącznie polski, w 32 przypadkach dominuje kapitał zagraniczny, zaś w 8 przypadkach kapitał zagraniczny jest mniejszościowy. Struktura kapitału przedsiębiorstw nie należących do grup kapitałowych jest odmienna – w tej grupie

[13] M.T. Lang, op.cit. s. 62–64.

[14] Wykonanie badania w terenie powierzono Centrum Badań Marketingowych Indicator, które realizowało je metodą CATI.

dominują przedsiębiorstwa z kapitałem polskim (75 podmiotów, 89,3% próby), zaś firmy z udziałem kapitału zagranicznego stanowią mniejszość (7 z dominującym kapitałem zagranicznym i 2 z mniejszościowym).

Z uwagi na ograniczoną objętość tego artykułu skupiliśmy się na analizie zakresu przedmiotowego oraz trwałości współpracy ze szczególnym uwzględnieniem zidentyfikowanych jej wątków międzynarodowych.

2.2. Współpraca z partnerami niezależnymi od danego przedsiębiorstwa

Wśród 81 firm (52% badanych) deklarujących realizację prac badawczo-rozwojowych w ramach przedsiębiorstwa 78% firm prowadzi samodzielnie prace w zakresie rozwoju nowych produktów i technologii, a 59% – nowych komponentów do produktów (tabela 1). Około 1/3 badanych zleca prace B+R partnerom krajowym, przy czym w ok. 70 % przypadków kooperacji w zakresie rozwoju nowych produktów i komponentów oraz 67% kooperacji w rozwoju nowych technologii to współpraca trwała. Relatywnie rzadsza jest kooperacja w sferze B+R z partnerami zagranicznymi – wskazuje na nią 12% badanych w zakresie rozwoju nowych produktów i około 15–16% firm w odniesieniu do rozwoju nowych komponentów i technologii. Współpraca ta ma nieco rzadziej trwały charakter niż kooperacja z partnerami krajowymi (w przypadku rozwoju nowych komponentów i produktów).

Wśród 153 firm (98,7% badanych), deklarujących prowadzenie operacji produkcyjnych, najczęściej (88%) wskazywano na samodzielny montaż produktu finalnego oraz świadczenie usług przy- i posprzedażnych (79%), a rzadziej deklarowano konfigurowanie systemów (66%) oraz wytwarzanie materiałów i komponentów (56%). Tak wysoki stopień internalizacji funkcji produkcji determinuje relatywnie słabsze zaangażowanie w kooperację. Dotyczy ona najczęściej wytwarzania materiałów i komponentów – działanie zlecane przez 41% firm partnerom krajowym i przez 28% badanych – partnerom zagranicznym, przy tym 75% spośród tych odpowiedzi wskazuje na trwałość współpracy[15]. Najniższy jest poziom kooperacji w montażu wyrobów finalnych – jedynie 8% firm zleca go partnerom krajowym, a 9% – zagranicznym. Kooperacja ta jest jednak w przypadku znacznej większości wskazań trwała (w 92% relacji z partnerem krajowym i w 78% – z zagranicznym). Konfigurowanie systemów produktów oraz usługi przy- i posprzedażne są zlecane przez 15% firm partnerom krajowym (trwała kooperacja w 87% przypadków), a rzadziej (odpowiednio – przez 8% i 6% badanych) – zagranicznym (trwała kooperacja w 92% i 100% tych przypadków).

Zróżnicowany jest obraz współpracy w zakresie operacji marketingowo-logistycznych. Wśród 130 firm (84% badanych) prowadzących samodzielne działania handlowo-logistyczne najwyższy odsetek wskazań dotyczy magazynowania (91%),

[15] Powstaje jednak pytanie, na ile współpraca ta faktycznie wykracza poza relacje handlowe (transakcje zakupu materiałów lub komponentów).

sprzedaży (85%) i kompletowania asortymentu (82%), a wyraźnie niższy – transportu (38%). W przypadku realizowanych samodzielnie przez 113 firm, wyróżnionych w badaniu funkcji marketingowych – prowadzenie promocji wskazało 82% firm, a badań rynku – 69%.

Kooperacja ma miejsce przede wszystkim w zakresie transportu; 72% firm zleca je partnerom krajowym, w tym 70% – trwale, a 21% firm – partnerom zagranicznym, w tym w 55% przypadków współpracę oceniano jako trwałą. W zakresie pozostałych działań kooperacja jest znacząco rzadsza – 26% badanych współpracuje w zakresie sprzedaży z podmiotami krajowymi, a 13% – z zagranicznymi (w tym 90% – trwale); 27% firm współpracuje w dziedzinie promocji z partnerami krajowymi (w tym 64% – trwale), a 20% firm zleca badania rynku krajom partnerom (48% trwale). W pozostałych obszarach operacji marketingowo-logistycznych wskazania kooperacji z partnerami krajowymi nie przekraczają 15% firm, a w relacjach z podmiotami zagranicznymi odnoszą się do ok. 5% badanych. Zróżnicowana jest także ocena trwałości tych relacji (tabela 1).

2.3. Współpraca w ramach grupy kapitałowej

W badaniu uczestniczyło 71 firm należących do grup kapitałowych (w tym 14 firm o statusie spółki matki i 57 firm spółek córek). Jak wynika z tabeli 2, odsetek wskazań więzi kooperacyjnych w zakresie badanych funkcji nie jest znacząco wyższy w ramach grupy kapitałowej niż w relacjach z niezależnymi partnerami (zwłaszcza krajowymi – tabela 1). Natomiast współpraca ta ma częściej trwały charakter, co jest zdeterminowane przez siłę podmiotu dominującego w grupie kapitałowej (zdominowanej formie sieci). Warto podkreślić, że w poszczególnych obszarach częściej deklarowano współpracę między spółką córką a firmą matką niż kooperację między spółkami córkami.

Obszarem, w którym kooperacja występuje najczęściej, jest sfera B+R, przy czym współpraca ta występuje częściej w relacjach firma matka córka niż między spółkami córkami. Wśród badanych 57 firm spółek córek[16] na współpracę z matką w zakresie rozwoju nowych produktów wskazało 42% badanych, a na kooperację z inną firmą córką 16% firm; kooperację w rozwoju komponentów deklarowało – odpowiednio – 32% i 21% firm, a współpracę w rozwoju technologii – 35% i 17% badanych. W każdym z tych przypadków co najmniej 75% firm wskazywało na trwałość relacji.

W zakresie operacji produkcyjnych najczęściej wskazywano na kooperację przy wytwarzaniu materiałów i komponentów (32% firm córek w relacjach z firmą mat-

[16] W analizie pomijamy wskazania dotyczące współpracy firm zidentyfikowanych w badaniu jako spółki matki, z uwagi na niewielką liczebność tych firm w badanej próbie ($N = 14$) i niskie liczby wskazań kooperacji w poszczególnych obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa. Wskazania te oddają generalny zakres współpracy w relacjach spółka matka – córki, wskazane przez badane spółki córki.

ką oraz 14% firm w relacjach między córkami), a także przy konfigurowaniu systemów (odpowiednio – 26% i 10% firm).

W sferze operacji marketingowo-logistycznych najczęściej deklarowano kooperację w promocji (33% firm córek w relacjach z firmą matką, ale tylko 3% firm w relacjach między córkami), badań rynku (odpowiednio – 28% i 9% firm), kompletowania asortymentu (26% i 9% firm) oraz operacji związanych ze sprzedażą (25% i 10%). I w tych dziedzinach dominuje trwała współpraca (powyżej 85% wskazań).

Interesujące wydają się dane o kooperacji firm – członków grup kapitałowych – z niezależnymi partnerami zagranicznymi (tabela 2). Jej częstość jest niższa niż współpracy w ramach grupy kapitałowej (zwłaszcza w porównaniu z częstością występowania współpracy między córką i matką w grupie). Wyjątek stanowi współpraca z niezależnymi firmami zagranicznymi przy wytwarzaniu materiałów i komponentów do produktów (wskazuje ją 30% firm) oraz współpraca w zakresie transportu (20% wskazań). Pozyskiwanie materiałów i komponentów produktów od zewnętrznych dostawców jest częstym przejawem dezintegracji pionowej przedsiębiorstw w warunkach intensyfikacji konkurencji oraz postępującej internacjonalizacji dostawców i poprawy międzynarodowej dostępności ich produktów. Obsługa logistyczna (w tym usługi transportowe) są często przedmiotem outsourcingu na rzecz niezależnych operatorów logistycznych. Trwałość więzi z niezależnymi partnerami zagranicznymi jest – w badanej próbie – w zdecydowanej większości obszarów kooperacji niższa niż w relacjach wewnętrznych w grupie kapitałowej.

Współpracę międzynarodową obrazuje także zakres kooperacji wewnątrz grup kapitałowych o dominującym udziale kapitału zagranicznego ($N = 32$) oraz kooperacji tych grup kapitałowych z niezależnymi firmami polskimi (tabela 3). Dane te wskazują na wyższą częstość kooperacji firm córek z firmami matkami w tych grupach kapitałowych i większy odsetek trwałej współpracy niż w całej populacji grup kapitałowych uczestniczących w badaniu. Wyjątek stanowi kooperacja w zakresie montażu produktu finalnego. Także odsetek trwałych relacji matka – córki w grupach zdominowanych przez kapitał zagraniczny jest wyższy niż w całej populacji grup kapitałowych.

Do działań realizowanych przez grupy o dominującym udziale kapitału zagranicznego we współpracy z niezależnymi firmami polskimi należą najczęściej usługi transportowe (wskazało je 59% przedstawicieli tych grup kapitałowych) oraz wytwarzanie materiałów i komponentów (37% firm). Współpraca ta ma jednak mniej trwały charakter (odpowiednio 56 i 67% wskazań) niż relacje w ramach grup kapitałowych. Wskazania dotyczące współpracy z niezależnymi firmami polskimi w innych obszarach działalności zagranicznych grup kapitałowych są nieliczne (nie przekraczają 19% badanych grup).

3. Uwagi końcowe

Z uwagi na niewielką liczebność próby badawczej uzyskane wyniki nie dają podstaw do uogólnień. Wyniki te mogą być raczej podstawą formułowania hipotez do weryfikacji w kolejnych badaniach.

Z badania wynika, że kooperacja z niezależnymi partnerami krajowymi jest częstsza niż z podmiotami zagranicznymi. Nie zaskakuje to wobec relatywnie niskiego stopnia internacjonalizacji polskich firm, zwłaszcza w bardziej zaawansowanych – w tym kooperacyjnych – formach.

Obszarami, w których najczęściej podejmuje się współpracę z partnerami zagranicznymi, są: wytwarzanie materiałów i komponentów produktów, usługi transportowe, rozwój nowych technologii i komponentów, usługi związane z prowadzeniem sprzedaży, rozwój nowych produktów. Pozytywnym zjawiskiem jest zwłaszcza współpraca w sferze B+R. Więzi z partnerami zagranicznymi w wymienionych dziedzinach są jednak rzadziej trwałe niż w kooperacji z podmiotami krajowymi.

Częstość kooperacji firm – członków grup kapitałowych – z niezależnymi partnerami zagranicznymi jest niższa niż między podmiotami w ramach grupy kapitałowej. Wyjątek stanowi współpraca z firmami zagranicznymi w produkcji materiałów i komponentów oraz kooperacja w transporcie. Również współpraca firm – członków grup z dominującym udziałem kapitału zagranicznego – z niezależnymi partnerami polskimi jest rzadsza i mniej trwała niż relacje wewnątrz tych grup kapitałowych.

W świetle uzyskanych wyników można stwierdzić, że dalsze rozszerzanie kooperacji międzynarodowej polskich przedsiębiorstw jest uzasadnione zwłaszcza wobec możliwości poprawy kompetencji tych podmiotów w efekcie takiej współpracy.

Tabela 1. Zakres przedmiotowy i trwałość współpracy przedsiębiorstw z niezależnymi partnerami

Działania	Samodzielna realizacja działań			Działanie zlecane niezależnym partnerom polskim (krajowym)						Działanie zlecane niezależnym partnerom zagranicznym					
	N	wsk.	%	*N*	wsk.	%	współpraca ma charakter trwały			*N*	wsk.	%	współpraca ma charakter trwały		
							N	Wsk	%				N	Wsk	%
PRACE BADAWCZO-ROZWOJOWE															
Rozwój nowych produktów	81	63	77,8	155	51	32,9	51	36	70,6	155	18	11,6	18	11	61,1
Rozwój nowych komponentów	81	48	59,3	155	50	32,3	50	35	70,0	155	24	15,5	24	13	54,2
Rozwój nowych technologii	81	63	77,8	155	49	31,6	49	33	67,3	155	25	16,1	25	33	67,3
PRODUKCJA															
Wytwarzanie materiałów/ komponentów	153	86	56,2	155	64	41,3	64	48	75	155	44	28,4	44	33	75
Montaż produktu finalnego	153	135	88,2	155	13	8,4	13	12	92,3	155	9	5,8	9	7	77,8
Konfigurowanie systemów	153	101	66	155	24	15,5	24	21	87,5	155	12	7,7	12	11	91,7
Świadczenie usług przy- i posprzedażnych	153	121	79,1	155	23	14,8	23	20	87	155	9	5,8	9	9	100
SPRZEDAŻ / MARKETING															
Kompletowanie asortymentu	130	107	82,3	155	22	14,2	22	17	77,3	155	8	5,2	8	8	100
Sprzedaż	130	111	85,4	155	40	25,8	40	36	90	155	21	13,5	21	19	90.5
Transport	130	50	38,5	155	111	71,6	111	78	70,3	155	42	21,1	42	23	54,8
Magazynowanie	130	119	91,5	155	19	12,3	19	14	73,7	155	7	4,5	7	4	57,1
Promocja i reklama	113	93	82,3	155	42	27,1	42	27	64,3	155	8	5,2	8	6	75
Badanie rynku	113	78	69	155	31	20,0	31	15	48,4	155	7	4,5	7	3	42,9

Źródło: opracowanie własne, na podstawie wyników badań ankietowych przedsiębiorstw.

Tablica 2. Zakres i trwałość współpracy w ramach grupy kapitałowej i z niezależnymi partnerami zagranicznymi

Działania	Współpraca firmy córki z firmą matką. *N* = 57					Współpraca firmy (córki) z innymi firmami córkami w ramach grupy. N = 57					Współpraca firmy z grupy kapitałowej z niezależnymi partnerami zagran. *N* = 71				
	wsk.	%	współpraca ma charakter trwały			wsk.	%	współpraca ma charakter trwały			wsk.	%	współpraca ma charakter trwały		
			N	wsk.	%			*N*	wsk.	%			*N*	wsk.	%
PRACE BADAWCZO-ROZWOJOWE															
Rozwój nowych produktów	24	42,1	24	23	95,8	9	15,8	9	9	100	11	15,5	11	7	63,6
Rozwój nowych komponentów	18	31,6	18	14	77,8	12	21,1	12	9	75	10	14,1	10	6	60
Rozwój nowych technologii	20	35,1	20	17	85	10	17,5	10	8	80	9	12,7	9	7	77,8
PRODUKCJA															
Wytwarzanie materiałów/ komponentów	18	31,6	18	16	88,9	8	14,0	8	6	75	21	29,6	21	16	76,2
Montaż produktu finalnego	6	10,5	6	4	66,7	4	7,0	4	3	75	5	7,0	5	4	80
Konfigurowanie systemów	15	26,3	15	13	86,7	6	10,5	6	6	100	6	8,5	6	6	100
Świadczenie usług przy- i posprzedaż.	11	19,3	11	10	90,9	6	10,5	6	6	100	1	1,4	1	1	100
SPRZEDAŻ/MARKETING															
Kompletowanie asortymentu	15	26,5	15	13	86,7	5	8,8	5	4	80	3	4,2	3	3	100
Sprzedaż .	14	24,6	14	13	92,9	6	10,5	6	5	83.3	5	7,0	5	4	80
Transport	6	10,5	6	6	100	0	0	0	0	100	14	19,7	14	7	50
Magazynowanie	5	8,8	5	5	100	2	3,5	2	2	100	3	4,2	3	1	33,3
Promocja i reklama	19	33,3	19	16	84,2	2	3,5	2	2	100	4	5,6	4	3	75
Badanie rynku	16	28,1	16	15	93,8	5	8,8	5	5	100	4	5,6	4	2	50

Źródło: jak tabela 1.

Tablica 3. Zakres i trwałość współpracy w ramach grupy z dominującym kapitałem zagranicznym i z niezależnymi partnerami krajowymi

Działania	Współpraca firmy córki z firmą matką $N = 29$					Współpraca firmy (córki) z innymi firmami córkami w ramach grupy $N = 29$					Współpraca firmy z grupy kapitałowej z niezależnymi partnerami zagranicznymi $N = 32$				
	wsk.	%	współpraca ma charakter trwały			wsk.	%	współpraca ma charakter trwały			wsk.	%	współpraca ma charakter trwały		
			N	wsk.	%			N	wsk.	%			N	wsk.	%
PRACE BADAWCZO-ROZWOJOWE															
Rozwój nowych produktów	16	55,2	16	16	100	5	17,2	5	5	100	6	18,8	6	5	83,3
Rozwój nowych komponentów	11	37,9	11	9	81,8	5	17,2	5	4	80	6	18,8	6	5	83,3
Rozwój nowych technologii	15	51,7	15	14	93,3	5	17,2	5	5	100	5	15,6	5	3	60
PRODUKCJA															
Wytwarzanie materiałów/ komponentów	10	34,5	10	9	90	3	10,3	3	3	100	12	37,5	12	8	66,7
Montaż produktu finalnego	2	6,9	2	2	100	1	3,4	1	1	100	3	9,4	3	3	100
Konfigurowanie systemów	9	31,0	9	9	100	3	10,3	3	3	100	6	18,8	6	5	83,3
Świadczenie usług przy- i posprzedaż.	8	27,6	8	8	100	2	6,9	2	2	100	3	9,4	3	2	66,7
SPRZEDAŻ/MARKETING															
Kompletowanie asortymentu	9	61,5	9	8	88,9	3	10,3	3	3	100	2	6,3	2	2	100
Sprzedaż	10	34,5	10	10	100	3	10,3	3	3	100	3	9,4	3	3	100
Transport	4	13,8	4	4	100	0	0	0	0	0	19	59,4	19	13	55,6
Magazynowanie	5	17,2	5	5	100	1	3,4	1	1	100	4	12,5	4	2	50
Promocja i reklama	11	37,9	11	10	90,9	1	3,4	1	1	100	6	18,8	6	3	50
Badanie rynku	11	37,9	11	10	90,9	3	10,3	3	3	100	6	18,8	6	3	50

Źródło: jak tabela 1.

Literatura

Cygler J., *Alianse strategiczne*, Difin, Warszawa 2002.
Cygler J., *Kooperencja przedsiębiorstw. Czynniki sektorowe i korporacyjne*, SGH, Warszawa 2009.
Donaldson B., O'Toole T., *Strategic Market Relationship*, 2 ed., J. Wiley, Chichester 2007.
Fonfara K., *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2004.
Ganesan S., *Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships*, „Journal of Marketing" 1994, No. 2.
Gummeson E., *Total Relationship Marketing*, 2 ed., Butterworth-Heinemann, Oxford 2002.
Hunt D.S., Morgan R.M., *Relationship Marketing in the Era of Network Competition*. „Marketing Management" 1994, No. 1.
Lang M. T., *Rozwiązywanie konfliktów między organizacjami w strukturach sieciowych*, praca doktorska, SGH, Warszawa 2008.
Marketing na rynku instytucjonalnym, (red.) T. Gołębiowski, PWE, Warszawa 2003.
Morgan R. M., Hunt, S. D., *The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing*, „Journal of Marketing" 1994, No. 3.
Ritter T., *A Framework for Analyzing Interconnectedness of Relationships*, „Industrial Marketing Management" 2000, No. 4.
Ruigrok W., van Tulder, R. *The Logic of International Restructuring*, Routledge, London 1995.
Wilson D.T., *An Integrated Model of Buyer-Seller Relationships*, „Journal of the Academy of Marketing Science" 1995, No. 4.
De Wit B., Meyer R., *Synteza strategii*. PWE, Warszawa 2007.

International cooperation of Polish enterprises. The case of engineering industry

Summary

Turbulent business environment strongly affects the interfirm relationships nowadays. The most important factors are the growing intensity and changing rules of competition in the era of globalization, the development and diffusion of modern technologies and the growing importance of knowledge management.

The research presented in this paper, focuses on the issue of international cooperation of enterprises in Polish engineering industry. Study has been conducted in March 2009 on the sample of 155 Polish enterprises. The sample included 91 large- and 64 medium-size firms. 71 enterprises were the members of capital groups (31 groups with Polish capital, 32 with dominant foreign capital and 8 with minority shares of foreign capital), while 84 firms were fully independent.

Firms in the sample are predominantly involved in the cooperation with independent partners in the field of R+D, manufacturing of components and materials, as well in the

area of sales and transport services. Cooperative relationships are declared in most cases to be solid and long lasting. The relationships with domestic partners are more frequent than those with foreign partners.

Among firms – members of capital groups the number of those engaged in cooperation with other group members is generally not significantly higher than in relationships with independent parties. But in the case of this group of firms, especially those with foreign capital, the cooperation is more often declared to be stable, what is probably determined by the influence of dominant firm in the capital group. What should be underlined, the percentage of stable and solid relationships between mother-firms and daughter-firms in the capital groups with foreign capital in significantly higher than the average for the whole population of capital group members. Involvement of capital groups with dominant foreign capital in cooperation with independent Polish partners is less intense and less stable as compared with the intra-group relationships.