

ZNACZENIE STAŁYCH KOOPERANTÓW W PROCESIE INTEGRACJI MIĘDZY ORGANIZACJAMI NA PRZYKŁADZIE DUŻEGO PRZESIEBIORSTWA Z WIELKOPOLSKI

WSTĘP. Rosnąca liczba konkurentów na całym świecie powoduje, iż zabiegi agresywnej walki konkurencyjnej stają się nieefektywne. Coraz większa liczba przedsiębiorców zaczyna dostrzegać korzyści w nawiązywaniu współpracy, często z potencjalnymi rywalami. Kooperacja, jako jedna z nowych form współpracy, stała się obiektem zainteresowań nauk ekonomicznych i społecznych [Downar, 2004, s. 72].

Omawiane zjawisko zaobserwowano na podstawie trendów, które rozpowszechniły się na skalę globalną [Kang i Sakai, 2000, s. 6]:

- rosnącej liczby związków kooperacyjnych w przedsiębiorstwach,
- pogłębiania oraz rozszerzania skali interakcji między współpracującymi firmami,
- przyjmowania kooperacji jako podstawowej strategii konkurowania,
- rosnącego wpływu działań organizacji na całościowe wyniki danych sektorów.

W kontekście powyższych, kooperacja może być kluczowym czynnikiem w procesie integracji państw Europy Wschodniej z państwami Unii Europejskiej. Należy jednak zaznaczyć, iż kooperacja jest wieloetapowym, złożonym procesem. Do głównych wyzwań związanych z tworzeniem powiązań kooperacyjnych jest dobór odpowiedniego kompetentnego partnera. Szczególne znaczenie z perspektywy przedsiębiorstwa mają ci kooperanci, których możemy zakwalifikować jako stałych, czyli takich, z którymi współpraca trwa przynajmniej dwa lata¹ lub istnieje podpisana umowa o współpracę.

W świetle powyższych rozważań, cel artykułu stanowi omówienie zjawiska kooperacji. Realizacji celu posłużyły badania empiryczne, w których zastosowano metodę studium przypadku na przykładzie przedsiębiorstwa Pol-Mak sp. jawna z Przeźmierowa. Podmiot prowadzi działalność na rynku poligraficznym. Zostanie określony zakres współpracy oraz wpływ na poszczególne obszary przedsiębiorstwa.

KOOPERACJA W DZIAŁALNOŚCI PRZEDSTĘBIORSTW

Geneza terminu kooperacji wywodzi się od łacińskiego słowa *co-operate*, co znaczyło dosłownie „wspólnie pracować”. Jednak obecnie, zwrot ten używa się w kontekście gospodarki [Jurkowska-Gomułka, 2005, s. 43]. Kooperacja oznacza współdziałanie kilku lub wielu podmiotów zmierzających osiągnąć wspólne cele, gdy jednocześnie poszczególne podmioty wspomagają się wzajemnie w jego realizacji [Walas-Trębacz, 2004, s. 144]. Wrzosek używa tego terminu w kontekście takich pojęć jak: koordynacja, specjalizacja, integracja oraz koncentracja [Wrzosek, 1989, s. 13]. Wynika to przede wszystkim z faktu, iż na kooperację decydują się przedsiębiorstwa chcące uzupełnić lub zwiększyć m. in. zasoby: rzeczowe, informacyjne, finansowe. Wchodząc w relacje kooperacyjne, firmy muszą najpierw zdecydować, które zasoby zostaną podzielone, by następnie określić wspólne cele obu partnerów [Mądra, 2013, s. 314].

Należy jednak podkreślić, iż kooperacja wymaga zaufania i lojalności między partnerami. Podmioty muszą działać w interesie wszystkich uczestników porozumienia, zachowując

¹ Współpracę trwającą przynajmniej dwa lata cechuje większe zaufanie do partnerów oraz lepsza jakość komunikacji między podmiotami.

akceptowalne reguły komunikacji i formy rozwiązywania problemów [Lipka, 2004, s. 17]. Kolejnym istotnym warunkiem udanej kooperacji jest przejrzysty i zrozumiały podział władzy i uprawnień danych partnerów. Najlepszym sposobem nadzoru wszystkich warunków współpracy jest formalne porozumienie w postaci umowy.

Rysunek 1

Kooperacja wg kryterium podziału i odpowiadający im rodzaj.

Czas funkcjonowania	<ul style="list-style-type: none"> doraźna (realizacja pojedynczej transakcji lub zadania) trwała (stałe uzgadnianie przedmiotu i warunków współpracy)
Zakres działania	<ul style="list-style-type: none"> pionowa (współpraca podmiotów z różnych faz procesu gospodarczego) pozioma (związek przedsiębiorstw tej samej fazy procesu gospodarczego) nieorganiczna (związek przedsiębiorstw nie powiązanych ze sobą)
Charakter związku z fazami procesu	<ul style="list-style-type: none"> wsteczna (poszerzenie działalności o wcześniejsze fazy) postępująca (poszerzenie działalności o następne fazy)
Wymiana technologiczna	<ul style="list-style-type: none"> joint venture kontrakty badawcze alianse strategiczne
Typ powiązań sieciowych	<ul style="list-style-type: none"> wewnętrzna sieć sieć stabilna sieć dynamiczna

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [Walas-Trębacz, 2004, s. 147]

Kooperacja może obejmować różne dziedziny działalności i organizacji przedsiębiorstwa, w zależności od modelu łańcucha wartości i jej roli, jaką spełnia w danej firmie. Najczęściej, kooperacja dotyczy głównie procesów produkcji. Jednak D. Nowak sklasyfikował następujące dziedziny współpracy nie obejmujące działalność produkcyjną [2008, s. 521]:

Zaopatrzenie materiałowe (dotyczy głównie postępowania wobec partnerów o dużej sile przetargowej, wspólnego magazynowania i składowania produktów),

Badania i rozwój (współpraca w procesie kształtowania i wytwarzania produktu),

Przygotowanie produkcji (np. standaryzacja),

Eksplantacja środków trwałych,

Wspólna organizacja szkoleń,

Obsługa klientów (np. wspólna organizacja sieci sprzedaży, obsługa marketingowa, działalność serwisowa).

Stosunki kooperacyjne zmieniają obecnie swój charakter z taktycznego na strategiczny. Dotyczą coraz większej liczby branż oraz gałęzi działalności gospodarczej, co bezpośrednio wpływa na zanikanie tradycyjnej walki konkurencyjnej.

METODYKA PRZEPROWADZONYCH BADAŃ

Realizacji celu artykułu poświęcone zostały badania empiryczne dokonane w lutym 2016 roku z wykorzystaniem metody studium przypadku. To podejście pozwala rozeznąć się w aktualnej i rzeczywistej sytuacji gospodarczej. Na podmiot badań wybrane zostało przedsiębiorstwo produkcyjne – Pol-Mak sp. jawna z siedzibą w Przeźmierowie, działające na rynku poligraficznym. Wybór owego przedsiębiorstwa został podyktowany w sposób celowy, ze względu na 30 letnią obecność na rynku oraz przynależności do grupy dużych przedsiębiorstw, co ma istotny wpływ na znaczną ilość kooperantów stałych oraz powiązań międzyorganizacyjnych. Badanie zostało przeprowadzone w formie wywiadu bezpośredniego z dyrektorem ds. sprzedaży i marketingu.

STALI KOOPERANCI W POL-MAK SP. JAWNA

W przypadku firmy Pol-Mak liczba kooperantów stałych wynosi ponad 100 podmiotów dla odbiorców i około 50 podmiotów dla dostawców. Na początku badań omówiono zakres współpracy przedsiębiorstwa. Dla zakładu poligraficznego wspólne planowanie produkcji oraz jego zaopatrzenie to element współpracy, który występuje prawie codziennie. Ukazuje to, jak istotny jest wpływ stałych kooperantów na płynną działalność przedsiębiorstwa. Wspólne prace nad badaniem i rozwojem produktu oraz wzajemne wizyty połączone z audytem i kontrolami odbywają się rzadziej bo około 3-5 razy w roku. Jednak utwierdza to w przekonaniu, iż w procesie kooperacji, partnerzy muszą być aktywnie uczestniczący oraz muszą stale się rozwijać. Co ciekawe, współpraca związana z: technologią produkcyjną, szkoleniami i treningami, działalnością marketingową i reklamową, nie występuje w zakładzie poligraficznym Pol-Mak sp. jawna. Może to świadczyć o tym, iż przedsiębiorstwo nie szuka związków kooperacyjnych w tych aspektach, ze względu na zadowalające wyniki w tych dziedzinach. Następnie zadano pytanie dotyczące wpływu kooperacji na poszczególne obszary działalności firmy. Kooperacja ze stałymi partnerami w dużym stopniu wpłynęła na wzrost wielkości zysku przedsiębiorstwa, poprawę rentowności sprzedaży, poprawę pozycji konkurencyjnej oraz wzrost jakości oferowanych produktów. Można zatem stwierdzić, iż kooperacja jest bardziej efektywna niż prowadzenie otwartej walki konkurencyjnej. Następnie, jako istotny wpływ na obszar działalności przedsiębiorstwa wskazano poprawę jakości zarządzania w przedsiębiorstwie, optymalizację wykorzystania środków produkcji, poprawę komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej. Na przykładzie zakładu poligraficznego można wydedukować, iż kooperacja wpływa nie tylko na obszary związane z produkcją. Respondent podkreślił, iż wzrosła również siła przetargowa wobec nowych dostawców i odbiorców, co pozwala na zawieranie umów w przyszłości na własną korzyść. Dla obszarów związanych z inwestycjami w maszyny i infrastrukturę lub inwestycjami w sieć komunikacji stwierdzono niewielki wpływ na działalność firmy. Może to wynikać z kosztochłonności takich przedsięwzięć.

WNIOSKI. Podsumowując racjonalnie prowadzona kooperacja powinna wpływać na rozwój i przychody przedsiębiorstw. Dla firm z Europy Wschodniej może być to również skuteczna metoda rozwijania procesów integracyjnych z przedsiębiorstwami ze Wspólnoty Europejskiej. Podstawowym zadaniem, od którego przedsiębiorstwo powinno rozpocząć proces tworzenia powiązań kooperacyjnych jest odpowiedni dobór partnerów. Na przykładzie badanego przedsiębiorstwa Pol-Mak, można wnioskować, iż w przypadku dużych przedsiębiorstw najlepsze rezultaty można uzyskać współpracując ze stałym kooperantami, gdzie partnerstwo przybiera formalny charakter. Jak już wspomniano kooperacja może obejmować wiele obszarów działalności, przy czym wywiera efektywny wpływ nie tylko na takie aspekty jak przychody, konkurencyjność ale również na takie składniki jak: systemy zarządzania, wizerunek oraz komunikacja w firmie.

Bibliografia

1. Downar, W., 2004. Rola kooperacji w rozwoju społeczno-gospodarczym. Polskie Towarzystwo Ekonomiczne. Oddział Wojewódzki w Szczecinie.
2. Jurkowska-Gomułka, A., 2005. Porozumienia kooperacyjne w świetle wspólnotowego i polskiego prawa ochrony konkurencji: od formalizmu do ekonomizacji. Wydawnictwo Prawo i Praktyka Gospodarcza, Warszawa.
3. Kang, N.-H., Sakai, K., 2000. International Strategic Alliances (OECD Science, Technology and Industry Working Papers). Organisation for Economic Co-operation and Development, Paris.
4. Lipka, A., 2004. Współdziałanie zmierzch rywalizacji pracowników?: pro- i antyrywalizacyjne narzędzia personalne. Difin, Warszawa.

5. Mądra, J., 2013. Kooperacja jako warunek rozwoju i wzrostu innowacyjności przedsiębiorstw z sektora MSP. *Zarządzanie i Finanse* 1, 313–329.
6. Nowak, D., 2008. Kryteria wyboru dostawców w kooperacji przemysłowej. *Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania*, E. Urbańczyk (red.), Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
7. Walas-Trębacz, J., 2004. Kooperacja zewnętrzna w zarządzaniu przedsiębiorstwem. *Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie* 143–157.
8. Wrzosek, S., 1989. Metody podejmowania decyzji o koncentracji specjalizacji i lokalizacji produkcji w przemyśle spożywczym, *Prace naukowe Akademii Ekonomicznej Imienia Oskara Langego / Seria: Monografie i opracowania*. Wrocław.