

WSPÓŁPRACA MIĘDZYSEKTOROWA JAKO CZYNNIK PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW

Abstract

Cross-sectoral cooperation as a factor of competitive advantage of small and medium-sized enterprises

The article deals with the cooperation undertaken by enterprises on building their competitive advantages within all three sectors of the economy, i.e., the public, private and non-governmental sectors. The article aims to identify and assess the impact of cooperation undertaken by small and medium-sized enterprises with entities from the three main sectors of the economy on achieving competitive market advantages. Thus, the author attempts to answer whether the cooperation undertaken by small and medium-sized enterprises with entities from the public, private and non-governmental sectors has a tangible impact on the qualitative and price-wise competitive advantages they achieve on the market. The implementation of the assumed goal was based on the results of a survey conducted using the CAPI technique among 1286 enterprises of the SME sector in the Kuyavian-Pomeranian Region. The empirical and analytical results do not indicate any relationship between cooperation with any entities belonging to the three sectors of the economy and obtaining qualitative and price-wise competitive advantages on the market.

Keywords: cooperation, competitive advantage, public sector, non-governmental sector, SME sector

Streszczenie

W artykule omówiono zagadnienie współpracy podejmowanej przez przedsiębiorstwa w procesie budowania swoich przewag konkurencyjnych w obrębie wszystkich trzech sektorów gospodarki, a więc sektora publicznego, prywatnego i pozarządowego. Celem artykułu ustanowiono identyfikację i ocenę wpływu podejmowanej przez małe i średnie przedsiębiorstwa współpracy z podmiotami trzech głównych sektorów gospodarki na osiągnięcie rynkowych przewag

konkurencyjnych. Tym samym autorka podejmuje próbę odpowiedzi na pytanie, czy podejmowana przez małe i średnie przedsiębiorstwa współpraca z podmiotami sektora publicznego, prywatnego i pozarządowego ma rzeczywisty wpływ na osiągnięte przez nie na rynku jakościowe i cenowe przewagi konkurencyjne? Realizację założonego celu oparto na wynikach badania ankietowego przeprowadzonego techniką CAPI wśród 1286 przedsiębiorstw sektora MŚP województwa kujawsko-pomorskiego. Uzyskane w części empiryczno-analitycznej wyniki nie wskazują na istnienie zależności między podejmowaniem współpracy z jakimikolwiek podmiotami należącymi do trzech sektorów gospodarki a uzyskiwaniem jakościowych i cenowych przewag konkurencyjnych na rynku.

Słowa kluczowe: współpraca, przewaga konkurencyjna, sektor publiczny, sektor pozarządowy, sektor MŚP

Wstęp

Współczesne przedsiębiorstwa zmuszone są funkcjonować w bardzo trudnych warunkach. Rośnie złożoność i dynamika zmian w środowisku, w którym działają, a zmiany te stają się coraz bardziej rygorystyczne. Konkurencja charakteryzuje się wysoką intensywnością. Klienci zgłaszają coraz większe wymagania. Cykl życia produktów systematycznie się skraca. Globalizacja stała się immanentną cechą prowadzonej działalności i towarzyszącą jej koniecznością. Otoczenie technologiczne wywołuje wciąż nowe potrzeby i zadania, zwłaszcza w kontekście cyfrowej transformacji w ramach Przemysłu 4.0 oraz nadchodzącej kolejnej rewolucji Przemysł 5.0.

Z tymi wszystkimi wyzwaniem przyszło dziś mierzyć się przedsiębiorstwom, a jest to wyjątkowo trudne, zwłaszcza w przypadku tych należących do sektora małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP), które dysponują uszczuplonym potencjałem własnym, a tym samym ograniczonymi zdolnościami do budowania przewag konkurencyjnych. Niemniej jednak zdolności te są kluczowe dla osiągnięcia rynkowego sukcesu, gdyż warunkują skuteczność procesu przekonywania klientów do wysokiej wartości dostarczanej im oferty rynkowej, a w zasadzie do jej wyższości względem ofert konkurencji.

Bardzo ważnym aspektem w procesie budowania przez przedsiębiorstwa przewag konkurencyjnych jest współpraca z innymi podmiotami, zapewniająca im pożądaną wsparcie. Współpraca ta podejmowana jest zwykle w celu pozyskiwania lub kolegiąlnego kreowania zasobów, wykorzystywania tkwiących w otoczeniu możliwości, wzajemnego kształtowania wizerunku czy realizowania różnych wspólnych, prorynkowych przedsięwzięć zapewniających efekt synergii. Potencjalną współpracę przedsiębiorstwa powinny postrzegać możliwie szeroko, uwzględniając każdą jej postać, uzasadnioną maksymalizowaniem osiąganych rezultatów. W konsekwencji współpraca ta może, a raczej powinna być prowadzona z organizacjami wszystkich trzech sektorów życia społeczno-gospodarczego, a zatem z jednostkami administracji publicznej (sektor I), z innymi przedsiębiorstwami (sektor II) i z organizacjami pozarządowymi (sektor III).

Mając na uwadze zakres i znaczenie podejmowanego zagadnienia, głównym celem niniejszego artykułu uczyniono identyfikację i ocenę wpływu podejmowanej przez małe i średnie przedsiębiorstwa współpracy z podmiotami trzech głównych sektorów gospodarki na osiąganie rynkowych przewag konkurencyjnych. Jego realizacja, oparta na wynikach badania ankietowego przeprowadzonego w sektorze MŚP regionu kujawsko-pomorskiego, ma pozwolić odpowiedzieć na pytanie, czy podejmowana przez małe i średnie przedsiębiorstwa współpraca z podmiotami sektora publicznego, prywatnego i pozarządowego ma rzeczywisty wpływ na osiągnięte przez nie na rynku jakościowe i cenowe przewagi konkurencyjne?

Wyniki studiów literatury przedmiotu sugerują, że osiągnięcie przewagi konkurencyjnej, zwłaszcza w niełatwej sytuacji małego i średniego przedsiębiorstwa, wymaga wsparcia innych podmiotów, mających coś znaczącego do zaoferowania w zakresie kształtowania potencjału konkurencyjnego i oferty rynkowej. Innymi słowy, osiągnięcie przez przedsiębiorstwo sektora MŚP rynkowego sukcesu w warunkach silnej konkurencji wydaje się możliwe dopiero przy wykorzystaniu potencjału innych przedsiębiorstw oraz możliwości innych organizacji w ramach realizowanej współpracy [Stankiewicz, 2005; Głabiszewski, 2005].

Przewaga konkurencyjna i jej źródła

Przewaga konkurencyjna, wpływając na uzyskiwane przez przedsiębiorstwo wyniki, jest warunkiem osiągnięcia sukcesu rynkowego, przejawiającego się wysoką pozycją względem konkurentów [de Sousa Batista i in., 2016]. Jest zatem bardzo pożądana, a w zasadzie wręcz wymagana. By ją zapewnić, trzeba na początku zrozumieć jej istotę, a niestety nie jest ona jednoznacznie pojmowana w literaturze przedmiotu. Przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa to – intuicyjnie rzecz ujmując – jego wyższość względem konkurentów. Nie wdając się w naukową polemikę, za przewagę konkurencyjną w artykule uznano coś wyróżniającego przedsiębiorstwo, np. określoną zdolność, dzięki której robi ono coś lepiej od konkurentów, a w konsekwencji osiąga lepsze efekty, będące atutami jego oferty rynkowej, a więc konkretną wyższość względem innych [Aaker, 1989]. Przewaga konkurencyjna wynika zatem z połączenia aktywów przedsiębiorstwa oraz jego umiejętności, które – gdy zostaną korzystnie zastosowane w procesach biznesowych – skutkują najwyższą wartością dla klienta [McCormack, Johnson, 2001]. Zatem jako przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa można uznać jego konkretne zasoby, lepiej rozwinięte od zasobów konkurentów, albo wypracowane na ich podstawie jakościowe lub cenowe atuty oferty rynkowej. Tym samym przewagą konkurencyjną może być np. wewnętrzna zdolność przedsiębiorstwa do kreowania innowacyjnych produktów bądź też oryginalna na rynku cecha produktu świadcząca o jego atrakcyjności, jakiej nie są w stanie zaoferować konkurenci [Głabiszewski, 2005].

Postrzeganie przewag konkurencyjnych i ich źródeł zmienia się wraz z pojawiającymi się nowymi założeniami kolejnych szkół strategicznego myślenia. I tak prekursor szkoły pozycyjnej Michael E. Porter [1985] upatrywał przewag konkurencyjnych w lepszym usytuowaniu się przedsiębiorstwa w sektorze w zakresie oferowanej klientom jakości lub ceny. Przedstawiciele szkoły zasobowej dostrzegali z kolei przewagi konkurencyjne w zasobach przedsiębiorstwa, dających sposobność do skuteczniejszego oddziaływania na klientów [Hamel, Prahalad, 1990]. Proponowana w artykule definicja przewagi konkurencyjnej jest próbą pogodzenia tych dwóch szkół, gdyż wyodrębnia zarówno przewagę zasobową, tkwiącą wewnątrz przedsiębiorstwa, jak również przewagę rynkową, uzewewnętrzniającą się na rynku. Przy czym należy pamiętać, że przewagi te pozostają względem siebie w określonej, przyczynowo-skutkowej relacji, w ramach której osiągnięta przewaga zasobowa umożliwi zdobycie przewagi rynkowej, a zdobyta przewaga rynkowa wynika z osiągnięcia przewagi zasobowej. Dlatego też w przedsiębiorstwie dążącym do osiągnięcia trwałej przewagi konkurencyjnej muszą wystąpić łącznie powiązane ze sobą obie przewagi cząstkowe [Glabiszewski, 2005]. W długim okresie przedsiębiorstwo osiągnie pełną przewagę konkurencyjną tylko wtedy, gdy zdoła jednocześnie uzyskać i utrzymać zarówno przewagę zasobową, jak i rynkową [Wilson, 1999].

Współcześnie, w dobie intensywnej konkurencji i dynamicznie zmieniających się potrzeb rynkowych, przedsiębiorstwa poszukują przewag konkurencyjnych na rynku, wykorzystując różne zasoby z unikatowych źródeł [Anwar, 2018]. W tym kontekście należy uznać, że przedsiębiorstwo zdobywa przewagę konkurencyjną tylko wtedy, jeśli uzyskuje ją na rynku, czyli jest ona dostrzegana i doceniana przez klientów, a wyrazem tego jest akt dokonywanego przez nich zakupu. Natomiast przewagi zasobowe stanowią po prostu źródło przewag rynkowych, decydujących *de facto* o sukcesie rynkowym przedsiębiorstwa. Reasumując, docelowa, tj. rynkowa przewaga konkurencyjna tkwi w ofercie rynkowej przedsiębiorstwa, dzięki której klienci wybierają właśnie tę ofertę. Natomiast źródłem tej przewagi są wyróżniające przedsiębiorstwo zasoby, będące jego zasobowymi przewagami konkurencyjnymi, które stanowią o sile jego potencjału konkurencyjnego.

Należy w tym miejscu sprecyzować, że potencjał konkurencyjny to zespół zasobów przedsiębiorstwa o materialnym i niematerialnym charakterze, niezbędnych mu do funkcjonowania na rynku i budowania na nim przewagi [Stankiewicz, 2005]. Kształtując pożądaný potencjał konkurencyjny, umożliwiający zdobywanie przewag na rynku, należy wziąć pod uwagę jego strukturę, uwzględniającą niezbędne kategorie zasobów oraz ich odpowiednią ilość i jakość, pamiętając równocześnie, że nadmiar zasobów jest niepożądany, gdyż zwykle jest przejawem marnotrawstwa [Glabiszewski, 2005]. Z kolei określając budowane na podstawie potencjału konkurencyjnego przewagi, należy wyznaczyć konkretne, opisujące je parametry, a mianowicie ich rodzaj, wielkość i trwałość [Godziszewski, 2001] oraz zasięg [Stankiewicz, 2005], a także sposoby ograniczania możliwości ich kopiowania [Rybicki, Pałowska, 2009].

Współpraca, jej potencjalny zakres i zasadność w budowaniu przewagi konkurencyjnej

Współpraca to nieodzowna część wszelkiej podejmowanej działalności. Towarzyszy wszystkim organizacjom, jako że nigdy nie stanowią one samowystarczającego systemu. Każda organizacja funkcjonuje dzięki komuś i dla kogoś. Przez współpracę rozumie się „współdziałanie polegające na koordynacji realizowanych przedsięwzięć i funkcji ustalonych w ramach podziału pracy” [Kožuch, 2007: 26]. Charakteryzuje ją poziomymi powiązaniem między współdziałającymi podmiotami i łączącym je porozumieniem, które doprecyzowują sposób realizacji wspólnych celów. Współpraca między organizacjami może być również określana jako proces zachodzący między dwoma współzależnymi podmiotami, które negocjują rozwiązania stanowiące odpowiedź na wspólne problemy lub jako międzyorganizacyjne relacje zachodzące w ramach kooperacji, które nie wynikają z mechanizmów rynkowych ani hierarchicznych mechanizmów kontroli [Rodríguez i in., 2007].

Współpraca międzyorganizacyjna stanowi interesujący przedmiot badań naukowych. Merytorycznie może się odbywać niemalże na każdej płaszczyźnie. Z kolei zakres współpracy obejmuje zasadniczo wszystkie podmioty – zarówno te działające dla zysku, jak i jednostki publiczne, a także podmioty o charakterze non-profit. Tym samym potencjalnie współpraca przedsiębiorstw może odbywać się w obrębie wszystkich trzech podstawowych sektorów gospodarki, tj. publicznego, prywatnego i pozarządowego.

Sektor I tworzy administracja publiczna, którą z perspektywy nauk o zarządzaniu należy postrzegać jako zbiór powiązanych ze sobą organizacji tworzących określony system [Dobrowolski, 2018]. Administracja publiczna traktowana jest jako zespół działań organizatorskich i wykonawczych prowadzonych na rzecz realizacji interesu publicznego przez różne podmioty, organy i instytucje na podstawie ustawy i w określonych prawem formach lub jako system złożony z ludzi, zorganizowany w celu permanentnej i systematycznej skierowanej ku przyszłości realizacji dobra wspólnego jako misji publicznej, polegającej głównie na bieżącym wykonywaniu ustaw, wyposażonych w tym celu we władztwo państwowe oraz środki materialno-techniczne [Rutkowska, 2018].

Biorąc pod uwagę prawidłowo określoną misję urzędu, jej efektywnie wdrażaną i realizowaną strategię zarządzania, która uwzględnia kompleksową i profesjonalną obsługę klienta, administracja publiczna powinna oznaczać służbę na rzecz władzy politycznej, a zatem służbę na rzecz dobra wspólnego, czyli interesu publicznego [Rutkowska, 2018]. Współczesna administracja publiczna musi w tym kontekście między innymi wspomagać wzrost konkurencyjności gospodarki i ich podmiotów dzięki efektywniejszemu funkcjonowaniu poprzez podejście procesowe i ciągłe podnoszenie jakości świadczonych usług [Rutkowska, 2018].

Sektor II to sektor prywatny, czyli sfera biznesu. Najważniejszym elementem odzwierciedlającym istotę sektora prywatnego jest zarobkowy charakter prowadzonej w nim działalności gospodarczej, a więc ukierunkowanie organizacji

biznesowych na osiągnięcie zysków [Nieporowski, 2016]. Jest to też podstawowa cecha, która odróżnia podmioty należące do drugiego i trzeciego sektora. Działalnością gospodarczą jest „zarobkowa działalność wytwórcza, budowlana, handlowa, usługowa oraz poszukiwanie, rozpoznawanie i wydobywanie kopalin ze złóż, a także działalność zawodowa, wykonywana w sposób zorganizowany i ciągły”¹.

Sektor III tworzą organizacje pozarządowe, którymi są podmioty niebędące jednostkami sektora finansów publicznych, w rozumieniu ustawy o finansach publicznych oraz niedziałające w celu osiągnięcia zysku². Najczęstszą formą prawną funkcjonowania organizacji pozarządowych są stowarzyszenia oraz fundacje. Realizują one określone cele społeczne. Jako równoznaczne z pojęciem organizacji pozarządowych powszechnie traktowane są terminy³:

- organizacji non-profit – z uwagi na cele funkcjonowania, nieukierunkowane na osiągnięcie zysku;
- organizacji wolontarystycznej (ochotniczej) – z uwagi na funkcjonowanie oparte na pracy ochotników;
- organizacji społecznej (obywatelskiej) – z uwagi na działalność dla dobra publicznego;
- organizacji trzeciego sektora – z uwagi na odróżnienie tej formy aktywności od administracji publicznej (sektor I) oraz sfery biznesu (sektor II);
- organizacji typu NGO – z uwagi na skrót anglojęzycznego odpowiednika organizacji pozarządowej, czyli *non-governmental organization*.

Organizacje pozarządowe, czyli non-profit, to podmioty, które spełniają łącznie następujące warunki [UN – United Nations, 2003]:

- są w odpowiednim stopniu sformalizowane lub przynajmniej ich cele, sposób działania i struktura mają charakter trwały;
- są instytucjonalnie odrębne od administracji publicznej;
- mają charakter niezarobkowy, tzn. że nie działają dla zysku i nie rozdzielają ewentualnej nadwyżki między swoich członków;
- są samorządne, tj. władze i kierunki działania określone są wewnątrz organizacji;
- charakteryzują się dobrowolnością uczestnictwa w działalności organizacji.

Celem nadrzędnym współpracy w przypadku przedsiębiorstw jest współtworzenie wartości dla ich właścicieli, czyli podział ryzyka i zysków, natomiast pośrednim – kreowanie wartości dla klientów, mającej odzwierciedlenie w atrakcyjnej ofercie rynkowej. Celem sektora publicznego jest tworzenie wartości dla interesariuszy, najczęściej w postaci poprawy jakości usług, pozyskiwania

¹ Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej, Dz.U. z 2004 r., Nr 173, poz. 1807.

² Departament Pożytku Publicznego, Tekst jednolity ustawy z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, <http://www.pozYTEK.gov.pl/Ustawa,o,dzialalnosci,pozytku,publicznego,i,o,wolontariacie,405.html> [dostęp: 27.06.2022].

³ Departament Pożytku Publicznego, Organizacje pozarządowe – podstawowe pojęcia, <http://www.pozYTEK.gov.pl/Podstawowe,pojacia,380.html> [dostęp: 27.06.2022].

środków finansowych lub redukcji kosztów [Bochenek, Kozarkiewicz, 2018]. Z kolei celem współpracy podejmowanej przez organizacje pozarządowe jest głównie realizacja ich celów statutowych [Nieporowski, 2016].

Współcześnie relacje między organizacjami biznesowymi a organizacjami pozarządowymi przyjmują najczęściej formę współpracy transakcyjnej lub partnerstwa kooperacyjnego. Współpraca transakcyjna to działania, które polegają na tym, że partner, który dostarcza potrzebne zasoby, podejmuje strategiczne decyzje oraz ustanawia zasady w relacji. Jest to współpraca w większości kształtowana jednostronnie, nie podlega negocjacom i jest określona sztywnymi ramami poprzez warunki zawartej między stronami umowy. Natomiast partnerstwo kooperacyjne polega na tym, że obydwie strony dążą do osiągnięcia wzajemnych korzyści ze współpracy. Zarówno organizacja biznesowa, jak i pozarządowa uczestniczą czynnie w procesie decyzyjnym i tym samym kształtują wspólne działania na zasadzie otwartego dialogu [Nieporowski, 2016].

Istnieje też kilka form współpracy pomiędzy organizacjami a administracją publiczną. Różnice między nimi wynikają głównie z ról, jakie przyjmują strony w danym przypadku współpracy. Trzy podstawowe formy współpracy pomiędzy organizacjami a administracją publiczną zostały określone w Ustawie o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie⁴:

- forma pozafinansowa – dotycząca procesu planowania i programowania działań;
- forma związana z formą pozafinansową – występująca, gdy zaplanowane wcześniej działania są realizowane wspólnie przez sektor pozarządowy i publiczny w skoordynowany sposób;
- forma finansowa – odnosząca się do sytuacji, w której władze publiczne przekazują organizacji wykonanie całości zadania, a także środki finansowe niezbędne do prawidłowego wywiązania się z realizacji tego zadania.

Bez wątpienia wszystkie trzy sektory potrzebują siebie wzajemnie, aby sprawnie funkcjonować i realizować swoje cele, a współpraca ta może przybierać różne formy i przynosić wielostronne korzyści [Kraszewski, Swat, 2015].

Według Marka J. Stankiewicza [2005] przedsiębiorstwo ma do wyboru dwa generalne sposoby budowania swojej przewagi konkurencyjnej, tj. samodzielnie lub wspólnie z innymi przedsiębiorstwami. W dobie rosnącej konkurencji, postępującej globalizacji i turbulencji otoczenia nawet wielkie przedsiębiorstwa bywają zmuszone rozwijać swoją konkurencyjność w powiązaniu z innymi przedsiębiorstwami, a ponadto wariant ten wydaje się jednocześnie bardziej perspektywiczny [Stankiewicz, 2005]. W ramach opartego na współpracy modelu kształtowania konkurencyjności występują dwa obszary współdziałania przedsiębiorstw, mianowicie obszar wspólnego kształtowania zasobów i wspólnego stosowania instrumentów konkurowania [Glabiszewski, Sudolska, 2009].

⁴ Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, Dz.U. 2003, Nr 96, poz. 873.

W efekcie przedsiębiorstwa mogą osiągać przewagi zasobowe i rynkowe, przy czym współpracujący ze sobą partnerzy mogą wspólnie podejmować działania na rzecz budowania przewag konkurencyjnych lub też korzystać wzajemnie z tych już osiągniętych przez indywidualne podmioty.

W procesie budowania przewag konkurencyjnych przedsiębiorstwa powinny również móc liczyć na wieloaspektowe wsparcie konkretnych organizacji pozarządowych i jednostek administracji publicznej [Rutkowska, 2018].

Jako że kluczowym czynnikiem zdobywania przez przedsiębiorstwa przewag konkurencyjnych są innowacje, istotnego znaczenia dla zjawiska współpracy międzyorganizacyjnej nabiera koncepcja potrójnej helisy, która prezentuje konkretny sposób rozumienia innowacji w gospodarkach narodowych określony poprzez wzajemne dostosowanie i zintegrowanie wysiłków uczelni, przemysłu i rządu [James i in., 2023]. Model potrójnej helisy wskazuje na potrzebę podejmowania interakcji i współpracy między trzema składowymi systemami innowacyjnego, tworzącymi układ zależności: nauka–przedsiębiorstwa–administracja publiczna, w celu zapewniania pożądaných efektów innowacyjnych i konkurencyjności [Etzkowitz, Leydesdorff, 2000]. Współcześnie coraz częściej uzasadnia się konieczność rozwinięcia współpracy w układzie potrójnej helisy do modelu poczwórnej helisy (spirali). Prezentowany przez E.G. Carayannisa, T.D. Bartha i D. Campbella model poczwórnej spirali włącza do systemu innowacji media i społeczeństwo obywatelskie, co pozwala zdaniem autorów na kształtowanie się społeczeństwa opartego na wiedzy oraz demokracji opartej na wiedzy [Carayannis, Campbell, 2011]. Model poczwórnej spirali pozwala na analizę interakcji czterech helis i badanie ich wpływu na wzrost gospodarczy generowany przez ciągłe innowacje. Opisuje on nowe środowisko gospodarcze i pozwala zauważyć, że całe społeczeństwo jest zaangażowane w ciągłe innowacje, które są rezultatem współtworzenia pomiędzy czterema helisami połączonymi za pośrednictwem sieci, partnerstw i symbiotycznych relacji [Afonso, Monteiro, Thompson, 2012].

Założenia i metodyka badania empirycznego oraz charakterystyka próby badawczej

Badanie, którego wyniki zostały zaprezentowane w artykule, było częścią projektu badawczo-rozwojowego pt. *Usytuowanie na poziomie samorządów lokalnych instrumentów wsparcia dla MŚP, działających w oparciu o model wielopoziomowego zarządzania regionem – REGIOGMINA*, finansowanego przez Narodowe Centrum Badań i Rozwoju w obszarze Strategicznego Programu Badań Naukowych i Prac Rozwojowych pt. *Społeczny i gospodarczy rozwój Polski w warunkach globalizujących się rynków – GOSPOSTRATEG*. Projekt ten był realizowany przez konsorcjum, którego skład tworzyli: Województwo Kujawsko-Pomorskie (lider projektu), Uniwersytet Mikołajka Kopernika w Toruniu oraz Szkoła Główna Handlowa w Warszawie. Podjęto go w celu wypracowania metod

oraz instrumentów wsparcia ze strony samorządów lokalnych wzrostu konkurencyjności i innowacyjności mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw w ramach wielopoziomowego zarządzania samorządem województwa i jego instytucjami.

Realizacja części empirycznej artykułu przewidywała przeprowadzenie badania ankietowego. Jak wskazuje Henryk Dźwigoł [2015], metoda badania ankietowego należy do metod badań empirycznych właściwych dla nauk o zarządzaniu. Zostało ono zrealizowane z zastosowaniem techniki CAPI (ang. *computer-assisted personal interviewing*), której istotą jest interaktywny charakter, tzn. że badanie odbywa się w bezpośredniej, interpersonalnej sytuacji komunikacyjnej przy aktywnym udziale ankietera, który odczytuje respondentowi pytania kwestionariusza, a następnie zaznacza wybrane przez niego odpowiedzi [Schräpler, Schupp, Wagner, 2006].

Pierwszy etap postępowania badawczego części empirycznej polegał na skonstruowaniu kwestionariusza ankiety. Jego kolejne części zawierały pytania odnoszące się do: (1) charakterystyk badanych podmiotów, (2) ich aktywności innowacyjnej, (3) konkurencyjności, (4) podejmowanej przez nie współpracy i (5) będących w ich dyspozycji zasobów.

Badanie zostało przeprowadzone w 2019 roku wśród 1286 małych i średnich przedsiębiorstw zarejestrowanych w województwie kujawsko-pomorskim. Przy definiowaniu MŚP posłużono się kryterium zatrudnienia w ujęciu Unii Europejskiej, zgodnie z którym mała firma zatrudnia od 10 do 49 pracowników, a średnia od 50 do 249 [European Commission, 2015]. Małe i średnie przedsiębiorstwa biorące udział w badaniu zostały wybrane losowo przez Kujawsko-Pomorski Urząd Statystyczny, na podstawie krajowego rejestru urzędowego podmiotów gospodarki (REGON). Uzyskana w ten sposób próba badawcza była reprezentatywna dla populacji kujawsko-pomorskich MŚP ze względu na rodzaj prowadzonej działalności gospodarczej określonej według PKD 2007, podregionów (NUTS 3) i powiatów (NUTS 4) z błędem $\pm 3\%$, na poziomie ufności 98%. Wstępna próba losowa obejmowała 3943 MŚP. Kompletne kwestionariusze uzyskano od 1286 MŚP. Respondentami byli właściciele i menadżerowie przedsiębiorstw.

Wielowymiarowy zakres zrealizowanego badania zaprezentowano w tabeli 1.

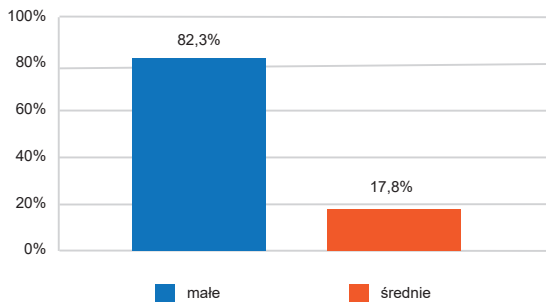
Tabela 1. Zakres przeprowadzonego badania ankietowego

Kategoria zakresu	Opis zakresu
Zakres przedmiotowy badania	międzysektorowa współpraca w aspekcie budowania przewag konkurencyjnych
Zakres podmiotowy badania	małe i średnie przedsiębiorstwa
Zakres przestrzenny badania	obszar województwa kujawsko-pomorskiego
Zakres czasowy badania	druga połowa 2019 roku

Źródło: opracowanie własne.

Przeprowadzone badanie nad podejmowaną przez małe i średnie przedsiębiorstwa regionu kujawsko-pomorskiego współpracą z podmiotami trzech głównych sektorów gospodarki oraz osiąganymi przez nie rynkowymi przewagami konkurencyjnymi było obarczone ograniczeniami wynikającymi z przyjętych założeń postępowania badawczego. Przede wszystkim prowadzone badanie ankietowe skierowano tylko do przedsiębiorstw sektora MŚP zlokalizowanych w województwie kujawsko-pomorskim – i choć próba badawcza była reprezentatywna, uzyskane wyniki odzwierciedlają zjawiska charakterystyczne tylko dla wskazanego zakresu przedsiębiorstw. Stąd wnioski można odnieść jedynie do podobnych przedsiębiorstw i obszarów. Ponadto badanie opierało się tylko na danych przekrojowych. W postępowaniu badawczym zabrakło triangulacji metod i danych. Zastosowano tylko metodę ankiety, a dane pochodziły wyłącznie od przedstawicieli przedsiębiorstw. Mimo wymienionych ograniczeń uzyskane wyniki pozwoliły na weryfikację diagnozowanych zależności.

Biorące w badaniu przedsiębiorstwa sektora MŚP regionu kujawsko-pomorskiego różniły się co do wielkości (rys. 1).



Rysunek 1. Struktura badanych przedsiębiorstw według wielkości

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

W badaniu brały udział przede wszystkim małe przedsiębiorstwa. Stanowiły one 82,3% wszystkich badanych przedsiębiorstw. Pozostałe przedsiębiorstwa były średniej wielkości (17,8%). Struktura próby badawczej ze względu na wielkość przedsiębiorstw odpowiada strukturze całej populacji w województwie.

W ramach badania scharakteryzowano również respondentów odpowiadających na pytania zawarte w kwestionariuszu ankiety (zob. tab. 2).

Tabela 2. Profil respondentów

Charakterystyka	Próba (%)
Płeć	
kobieta	31,5
mężczyzna	68,5
Wykształcenie	
ekonomiczne	29,4
pozaekonomiczne	70,6
Wiek	
do 30 lat	0,6
31–39 lat	13,1
40–49 lat	51,8
50–59 lat	30,2
60 lat i więcej	4,4
Doświadczenie zawodowe	
do 3 lat	4,3
4–10 lat	42,1
11–20 lat	41,2
21 lat i więcej	12,4
Zajmowana pozycja w przedsiębiorstwie	
właściciel	52,7
prezes/wiceprezes	16,8
menadżer	30,5

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Największą grupę respondentów stanowili mężczyźni (68,5%), osoby z wykształceniem nieekonomicznym (70,6%), w wieku 40–49 lat (51,8%), z 4–10-letnim doświadczeniem zawodowym (42,1%) oraz właściciele MŚP (52,7%).

Celem prezentowanego postępowania badawczego była identyfikacja i ocena wpływu podejmowanej przez małe i średnie przedsiębiorstwa współpracy z podmiotami trzech głównych sektorów gospodarki na osiągnięcie rynkowych przewag konkurencyjnych.

Prezentacja uzyskanych wyników i ich analiza

W badaniu zostały zidentyfikowane osiągnięte przez przedsiębiorstwa jakościowe i cenowe przewagi konkurencyjne. W tym celu poproszono respondentów o wyrażenie opinii, czy względem głównych konkurentów zapewniają na obsługiwanym rynku wyższą jakość produktów i atrakcyjniejsze ceny. W pytaniu tym

zastosowano siedmiostopniową skalę Likerta, gdzie 1 „oznaczało zupełnie się nie zgadzam”, a 7 – „całkowicie się zgadzam” ze stwierdzeniem.

W pierwszej kolejności diagnozie poddano jakość produktów (w tym usług). 6,8% przedsiębiorstw sektora MŚP regionu kujawsko-pomorskiego zdecydowanie zgadza się ze stwierdzeniem, że posiada wyższy poziom jakości produktów w porównaniu z głównymi konkurentami. Takiej odpowiedzi udzieliło 10,8% średnich przedsiębiorstw oraz 5,7% przedsiębiorstw małych. Zdecydowanie z tym stwierdzeniem nie zgadza się zaledwie 1,9% przedsiębiorstw – 2,0% przedsiębiorstw małych i 1,5% średnich (zob. tab. 3). Okazuje się, że tylko nieznaczna część przedsiębiorstw (6,8%) jest w pełni przekonana o posiadaniu przewagi konkurencyjnej w zakresie jakości swoich produktów. Niemniej jednak wręcz marginalna część (1,9%) całkowicie się z tym faktem nie zgadza, zatem zasadniczo badane przedsiębiorstwa nie upatrują w swojej produktowej ofercie dystansu względem konkurentów.

Tabela 3. Poziom jakości produktów przedsiębiorstw regionu kujawsko-pomorskiego w porównaniu z głównymi konkurentami

Wielkość przedsiębiorstwa	% wskazań							Razem
	1	2	3	4	5	6	7	
małe	2,0	10,0	19,5	20,9	23,1	18,8	5,7	100,0
średnie	1,5	8,9	17,8	20,8	19,7	20,4	10,8	100,0
razem MŚP	1,9	9,8	19,2	20,9	22,4	19,1	6,8	100,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Na odpowiedzi 5, 6, 7, świadczące o wyższym względem głównych konkurentów poziomie jakości produktów, wskazało 48,3% przedsiębiorstw – 50,9% średnich i 47,5% małych. Z kolei odpowiedzi 1, 2, 3, świadczące o niższym poziomie jakości produktów, wskazało 30,9% przedsiębiorstw – 28,2% średnich i 31,5% małych. W przewadze są zatem przedsiębiorstwa, które lepiej oceniają swoje produkty niż te oferowane przez konkurentów.

Kolejnym obszarem identyfikowania przewag konkurencyjnych był poziom cen. Zaledwie 4,5% przedsiębiorstw sektora MŚP regionu kujawsko-pomorskiego zdecydowanie zgadza się ze stwierdzeniem, że stosuje bardziej atrakcyjne ceny w porównaniu a głównymi konkurentami. Takiej odpowiedzi udzieliło 9,7% średnich przedsiębiorstw oraz 3,1% przedsiębiorstw małych. Zdecydowanie z tym stwierdzeniem nie zgadza się porównywalna część przedsiębiorstw sektora MŚP (5,7%) – 6,6% małych i 2,2% średnich (zob. tab. 4).

Tabela 4. Poziom atrakcyjności cen przedsiębiorstw regionu kujawsko-pomorskiego w porównaniu z głównymi konkurentami

Wielkość przedsiębiorstwa	% wskazań							Razem
	1	2	3	4	5	6	7	
małe	6,6	9,8	15,9	24,2	27,0	13,4	3,1	100,0
średnie	2,2	8,9	19,3	21,2	23,0	15,6	9,7	100,0
razem MŚP	5,7	9,6	16,6	23,5	26,2	13,8	4,5	100,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Odpowiedzi 5, 6, 7, świadczące o wyższej względem głównych konkurentów atrakcyjności cen, wskazało 44,5% przedsiębiorstw – 48,3% średnich i 43,4% małych. Z kolei odpowiedzi 1, 2, 3, świadczące o niższej atrakcyjności cen, wskazało 31,9% przedsiębiorstw – 30,4% średnich i 32,3% małych. Również w przypadku poziomu atrakcyjności cen w przewadze są przedsiębiorstwa, które lepiej oceniają swoją ofertę niż tę zapewnianą przez konkurentów.

Uzyskane wyniki sugerują też, że badanym przedsiębiorstwom jest nieco trudniej budować wyraźne przewagi konkurencyjne w sferze cen niż w sferze produktów.

W kolejnym kroku zapytano respondentów, czy ich przedsiębiorstwa współpracują z: (1) organizacjami administracji publicznej, (2) dużymi przedsiębiorstwami, (3) mikro-, małymi i średnimi przedsiębiorstwami oraz (4) organizacjami pozarządowymi. W tym przypadku możliwe były tylko dwie odpowiedzi – „tak” lub „nie”. Ponadto – jak można już zauważyć – sektor prywatny dla wnikliwości prowadzonych analiz został podzielony na dwie grupy: przedsiębiorstw podobnych ze względu na wielkość i większych, czyli dużych. Wyniki przedstawiające zakres deklarowanej współpracy zostały zaprezentowane w tabeli 5.

Tabela 5. Deklaracje podejmowania współpracy przez przedsiębiorstwa regionu kujawsko-pomorskiego

Wielkość przedsiębiorstwa	% wskazań			
	współpraca z organizacjami administracji publicznej	współpraca z dużymi przedsiębiorstwami	współpraca z przedsiębiorstwami sektora MMŚP	współpraca z organizacjami pozarządowymi
małe	13,5	36,7	59,6	11,0
średnie	12,6	54,7	63,6	13,4
razem MŚP	13,3	40,5	60,5	11,5

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Udzielone odpowiedzi wskazują, że znacznie większa część badanych przedsiębiorstw współpracuje z innymi przedsiębiorstwami aniżeli z podmiotami sektora I i III. Współpracę z organizacjami administracji publicznej deklaruje zaledwie 13,3% przedsiębiorstw, a z organizacjami pozarządowymi – 11,5% i co ciekawe, nie ma w tym zakresie znaczących różnic między przedsiębiorstwami małymi i średnimi. W zasadzie 60% przedsiębiorstw deklaruje współpracę z mikro-, małymi i średnimi przedsiębiorstwami, a 40% z dużymi przedsiębiorstwami. Zatem częściej podejmują współpracę z przedsiębiorstwami o podobnej wielkości niż ze znacząco od siebie większymi. Tym samym przedsiębiorstwa średnie częściej niż małe współpracują z dużymi przedsiębiorstwami. Oczywiście to niekoniecznie wynika z ich skłonności, a raczej z potencjalnych możliwości zapewnienia wymiernych korzyści w ramach współdziałania. Należy ponadto zauważyć, że niestety znaczna część małych i średnich przedsiębiorstw w ogóle nie podejmuje współpracy z zewnętrznymi podmiotami, a zatem opiera się wyłącznie na własnym potencjale.

Chcąc zdiagnozować zależności między podejmowaniem współpracy z podmiotami danego sektora a uzyskiwaniem na rynku jakościowej oraz cenowej przewagi konkurencyjnej wyznaczono współczynniki zbieżności dla tych zmiennych.

W tabeli 6 zamieszczono współczynniki zbieżności dla zmiennych: uzyskiwanie przewagi konkurencyjnej w zakresie jakości produktu i podejmowanie współpracy z podmiotami kolejnych sektorów.

Tabela 6. Współczynniki zbieżności produktowej przewagi konkurencyjnej i współpracy z sektorami

Symbol	Współczynnik zbieżności	Wartość dla współpracy z organizacjami administracji publicznej	Wartość dla współpracy z dużymi przedsiębiorstwami	Wartość dla współpracy z przedsiębiorstwami sektora MMŚP	Wartość dla współpracy z organizacjami pozarządowymi
fi	Yule'a	0,2210195	0,2973092	0,2381549	0,1804935
T	Czuprowa	0,1412189	0,1899637	0,1521674	0,1153251
V	Cramera	0,2210195	0,2973092	0,2381549	0,1804935
	C max	0,8164634	0,8164634	0,8164634	0,8164634
	C kor	0,2643244	0,3490429	0,2837548	0,1804935

Źródło: opracowanie własne.

Wszystkie wartości współczynników zbieżności diagnozowanych zmiennych mieszczą się w przedziale od 0,0 do 0,3, co oznacza, że współzależność między tymi cechami jest słaba.

W tabeli 7 zamieszczono współczynniki zbieżności dla zmiennych: uzyskiwanie przewagi konkurencyjnej w zakresie poziomu ceny i podejmowanie współpracy z podmiotami kolejnych sektorów.

Tabela 7. Współczynniki zbieżności cenowej przewagi konkurencyjnej i współpracy z sektorami

Symbol	Współczynnik zbieżności	Wartość dla współpracy z organizacjami administracji publicznej	Wartość dla współpracy z dużymi przedsiębiorstwami	Wartość dla współpracy z przedsiębiorstwami sektora MMŚP	Wartość dla współpracy z organizacjami pozarządowymi
fi	Yule'a	0,179836	0,166238	0,14544	0,166017
T	Czuprowa	0,114905	0,106216	0,092928	0,106076
V	Cramera	0,179836	0,166238	0,14544	0,166017
	C max	0,816463	0,816463	0,816463	0,816463
	C kor	0,216784	0,200851	0,17628	0,200592

Źródło: opracowanie własne.

Również w tym przypadku wszystkie wartości współczynników zbieżności diagnozowanych zmiennych mieszczą się w przedziale od 0,0 do 0,3, co oznacza, że współzależność między tymi cechami jest słaba.

Wyniki analizy statystycznej wywołują wyraźne zaskoczenie, jako że nie wskazują na istnienie zależności między podejmowaniem współpracy z jakimikolwiek podmiotami należącymi do trzech sektorów gospodarki a uzyskiwaniem na rynku jakościowych i cenowych przewag konkurencyjnych.

Podsumowanie

Małe i średnie przedsiębiorstwa regionu kujawsko-pomorskiego deklarują, że osiągają przewagi konkurencyjne, ale w sposób zdecydowany czyni to zaledwie 6,8% z nich w przypadku przewagi jakościowej i 4,5% – w przypadku przewagi cenowej. Zatem tylko nieznaczną część sektora MŚP należy uznać za jakościowych lub cenowych liderów na rynku. Ponadto badane przedsiębiorstwa twierdzą, że współpracują z różnymi podmiotami, przede wszystkim z innymi przedsiębiorstwami, mianowicie 60,5% z przedsiębiorstwami sektora MMŚP i 40,5% z przedsiębiorstwami dużymi. Jedynie 13,3% współpracuje z jednostkami administracji publicznej i 11,5% z organizacjami pozarządowymi. Okazuje się, że niestety bardzo mała część małych i średnich przedsiębiorstw korzysta z pomocy tych instytucji, które zgodnie ze swoim przeznaczeniem dysponują często

istotnym zakresem wsparcia. Z tej perspektywy należałoby zdiagnozować przyczyny tej inercji i znaleźć narzędzia pobudzające do współdziałania.

Odnosząc się do celu artykułu należy stwierdzić, że wbrew teoretycznym założeniom uzyskane wyniki analiz nie wskazują na istnienie zależności między podejmowaniem współpracy z podmiotami należącymi do sektora publicznego, prywatnego oraz pozarządowego a uzyskiwaniem na rynku jakościowych i cenowych przewag konkurencyjnych. Taki wniosek skłania do rekomendowania podjęcia dalszych, bardziej wnikliwych badań, by zweryfikować te wyniki i ewentualnie wyjaśnić brak zakładanych zależności, które w sposób wręcz oczywisty wynikają z teorii współpracy i kształtowania przewag konkurencyjnych, jako że zamierzona i niewymuszona współpraca *ex definitione* niesie wymierne korzyści współdziałającym partnerom, również w zakresie kształtowania konkurencyjności [Glabiszewski, Sudolska, 2009].

Bibliografia

- Aaker D.A. (1989), *Managing assets and skills: The key to a sustainable competitive advantage*, „California Management Review”, 31(2), 91–106.
- Afonso O., Monteiro S., Thompson M. (2012), *A growth model for the quadruple helix*, „Journal of Business Economics and Management”, 13(5), 849–865.
- Anwar M. (2018), *Business model innovation and SMEs performance-Does competitive advantage mediate?* „International Journal of Innovation Management”, 22(07), 1–31.
- Bochenek M., Kozarkiewicz A. (2018), *Determinanty współpracy międzyorganizacyjnej w sektorze publicznym w Polsce – prezentacja wyników badań empirycznych*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, 369, 81–92.
- Carayannis E.G., Campbell D.F. (2011), *Open innovation diplomacy and a 21st century Fractal Research, Education and Innovation (FREIE) ecosystem: Building on the quadruple and quintuple helix innovation concepts and the “mode 3” knowledge production system*, „Journal of the Knowledge Economy”, 2(3), 327–372.
- de Sousa Batista P., Lisboa J. de Oliveira., Augusto M., Almeida F. de. (2016), *Effectiveness of business strategies in Brazilian textile industry*, „Revista de Administração”, 51(2), 225–239.
- Dobrowolski Z. (2018), *Administracja publiczna w Polsce. Zarządzanie. Zarys problematyki*, Instytut Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Dźwigoł H. (2015), *Założenia do budowy metodyki badawczej*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie”, 78(1938), 391–406.
- Etzkowitz H., Leydesdorff L. (2000), *The dynamics of innovation: From national systems and ‘Mode 2’ to a triple helix of university – industry – government relations*, „Research Policy”, 29(2), 109–123.
- European Commission (2015), *User Guide to the SME Definition*, Publications Office of the European Union, Luxembourg.
- Glabiszewski W. (2005), *Konkurencyjność działających w Polsce zakładów ubezpieczeń majątkowych w procesie integracji Polski z Unią Europejską*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa „Dom Organizatora”, Toruń.
- Glabiszewski W., Sudolska A. (2009), *Rola współpracy w procesie kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstwa*, „Organizacja i Kierowanie”, 2(136), 9–23.

- Godziszewski B. (2001), *Zasobowe uwarunkowania strategii przedsiębiorstwa*, Uniwersytet Mikołaja Kopernika, Toruń.
- Hamel G., Prahalad C.K. (1990), *The core competence of the corporation*, „Harvard Business Review”, 5(6), 1–15.
- James S., Liu Z., White G.R.T., Samuel A. (2023), *Introducing ethical theory to the triple helix model: Supererogatory acts in crisis innovation*, „Technovation”, 126, 102832. <https://doi.org/10.1016/J.TECHNOVATION.2023.102832>.
- Koźuch B. (2007), *Nauka o organizacji*, CeDeWu, Warszawa.
- Kraszewski D., Swat K. (2015), *Nowe formy współpracy sektora publicznego, biznesu oraz przedsiębiorstw społecznych – wybrane trendy i doświadczenia międzynarodowe*, „Studia BAS”, 1(41), 9–27.
- McCormack K.P., Johnson W.C. (2001), *Business Process Orientation: Gaining the E-Business Competitive Advantage*, CRC Press, New York.
- Nieporowski P. (2016), *Współpraca pomiędzy biznesem a organizacjami pozarządowymi na przykładzie województwa lubuskiego*, „Etyka w Życiu Gospodarczym”, 19(1), 95–108.
- Porter M.E. (1985), *Competitive Advantage*, Free Press, New York.
- Rodríguez C., Langley A., Béland F., Denis J.L. (2007), *governance, power, and mandated collaboration in an interorganizational network*, „Administration & Society”, 39(2), 150–193.
- Rutkowska A. (2018), *Administracja publiczna jako dobro publiczne*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie”, 128, 359–375.
- Rybicki J., Pawłowska B. (2009), *Kapitał intelektualny jako podstawa budowy przewagi konkurencyjnej* [w:] *Materiały V konferencji naukowej z cyklu Wiedza i Innowacje pt. „Ochrona wiedzy i innowacji”*, Uniwersytet Jagielloński, Kraków.
- Schräpler J.P., Schupp J., Wagner G.G. (2006), *Changing from PAPI to CAPI: A longitudinal study of mode-effects based on an experimental design*, DIW Berlin. Discussion Papers 593, 1–27.
- Stankiewicz, M. (2005), *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Dom Organizatora TNOiK, Toruń.
- United Nations (2003), *Handbook on non-profit institutions in the system of national accounts*, United Nations, New York.
- Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, Dz.U. z 2003 r., Nr 96, poz. 873.
- Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej, Dz.U. z 2004 r., Nr 173, poz. 1807.
- Wilson J. (1999), *Different industries and different customer values require different resources: Towards the marriage of strategic positioning theory and the resource-based view of the firm* [w:] M.A. Hitt, P. Gorman Clifford, R.D. Nixon, K.P. Coyne (red.), *Dynamic Strategic Resources. Development, Diffusion and Integration*, John Wiley & Sons Ltd., New Jersey.