



Współpraca Małego i Dużego Biznesu

Uwarunkowania i dobre praktyki

Współpraca Małego i Dużego Biznesu

Uwarunkowania i dobre praktyki

Związek Przedsiębiorców i Pracodawców, w ramach zainicjowanego w połowie 2016 roku projektu Forum Współpracy Małego i Dużego Biznesu, w gronie eksperckim analizuje przedstawione w niniejszym tekście zjawiska i wyzwania.

Opracowanie przygotowane dla Forum przez prof. Jerzego Cieślika oraz wiedza zgromadzona w toku prac badawczych, seminariów i konferencji stały się przyczynkiem do próby sformułowania zarysu rekomendacji dobrych praktyk na rzecz współpracy dużych i małych firm. Partnerem projektu jest Orange Polska.



WSTĘP

Czy ze skali biznesu wynika z natury rzeczy całkowita odmienność przedsiębiorstw? Takie przekonanie panuje nie tylko wśród ludzi z prowadzeniem biznesu – na własny rachunek lub dla innych – niezwiązanych, lecz również wśród większych i mniejszych przedsiębiorców. Rola i natura firm dużych z jednej, a średnich i małych z drugiej strony obrosła wieloma nieporozumieniami i mitami. Stwierdzenie to bynajmniej nie dotyczy wyłącznie Polski¹⁾.

Pokutuje przekonanie, że ze skali biznesu wynika zupełnie inna perspektywa, a nawet sprzeczne interesy. Na jednym biegunie dominuje pogląd, że małe i średnie firmy mają decydujący wkład w tworzenie miejsc pracy i PKB. Przeciwnie, podejście utożsamia sektor MŚP z tradycyjnym small businessem, czyli liczną grupą niewielkich podmiotów gospodarczych zakładanych z myślą o działaniu na niewielką skalę, w tradycyjnych gałęziach gospodarki.

Podobne różnice poglądów dotyczą dużych korporacji. Podkreśla się z jednej strony, że ze względu na konieczność poniesienia wysokich nakładów na prace badawczo-rozwojowe to przede wszystkim w wielkich koncernach są wdrażane innowacje o przełomowym znaczeniu. Inni uważają, że działania na wielką skalę prowadzi do skostnienia struktur organizacyjnych, rutyny i braku elastyczności – dlatego też na przełomie XX i XXI wieku ujawniło się innowacyjne oblicze małych, początkujących firm (start-upów), które w wielu nowoczesnych gałęziach (informatyka,

biotechnologia czy nowe materiały) z powodzeniem konkurują z koncernami. Okazało się, że mogą one skutecznie wdrażać przełomowe innowacje w warunkach „garażowych”, nie dysponując rozbudowaną infrastrukturą badawczą, kadrami i środkami finansowymi.

Wzmocnienie relacji małego i dużego biznesu poprzez zwiększenie zaufania, to uwolnienie prostych rezerw kapitału społecznego na rzecz gospodarki. Chcemy oddolnie, w środowisku biznesowym, bazując na doświadczeniach – tych trudnych, jak i historiach sukcesu, przełamywać stereotypy i bariery wynikające z percepcji dużych firm w oczach ich mniejszych partnerów.

**Cezary Kaźmierczak,
Prezes ZPP**

W porównaniu do Unii Europejskiej mamy relatywnie dużo przedsiębiorców w segmencie samozatrudnionych (Polska zajmuje trzecie miejsce wśród krajów UE pod względem liczby osób samozatrudnionych – 18 %, zgodnie z najnowszymi danymi Eurostatu z 2017 r.) Relatywnie słabo rozwinięty jest natomiast segment małych i średnich firm, zwłaszcza jeśli porównamy go do niemieckiego odpowiednika (Mittelstand). W grupie dużych firm bardzo znaczący jest udział przedsiębiorstw z kapitałem zagranicznym, zaś relatywnie niższy firm kontrolowanych przez kapitał krajowy. Na liście największych światowych koncernów Fortune Global 500 mamy tylko jednego przedstawiciela – PKN Orlen – i to w ostatniej setce. Jesteśmy też słabo reprezentowani w światowej drugiej lidze, tzw. zglobalizowanych średniaków.

Wzmocnienie potencjału przedsiębiorstw w poszczególnych segmentach, szczególnie w sektorze MŚP, to przede wszystkim zadanie dla ich właścicieli i kadry zarządzającej. Ważną dźwignią dla zwiększenia potencjału mniejszych firm, zwłaszcza w wymiarze innowacyjnym (technologicznym i organizacyjnym), może być współpraca z dużymi korporacjami, zarówno krajowymi, jaki i międzynarodowymi. Dużi potrzebują małych, ponieważ ci są elastyczniejsi i mogą proponować innowacyjne rozwiązania. Przy krążownikach – wielkich korporacjach mniejsze przedsiębiorstwa są jak motorówki: może z mniejszym zasięgiem, ale za to o wiele bardziej zwrotne. Często znają lepiej lokalne rynki, na których się skupiają. Wyspecjalizowane MŚP mogą zaspokajać różnorodne i skomplikowane potrzeby dużego biznesu.

”

W nowoczesnej, rozwiniętej gospodarce poszczególne rodzaje firm mają do spełnienia różne funkcje, a przeciwstawienie sektora MŚP dużym firmom nie ma racjonalnego uzasadnienia. Istotną kwestią jest natomiast jakość poszczególnych segmentów sektora przedsiębiorstw i generalny trend w każdym z nich do zwiększania potencjału, jeśli chodzi o skalę działania, wyposażenie w kapitał, poziom technologiczny, kwalifikacje kadr czy stosowane rozwiązania organizacyjne.

prof. Jerzy Cieślak
Akademia Leona Koźmińskiego
w Warszawie

”

POSTRZEGANIE I BARIERY

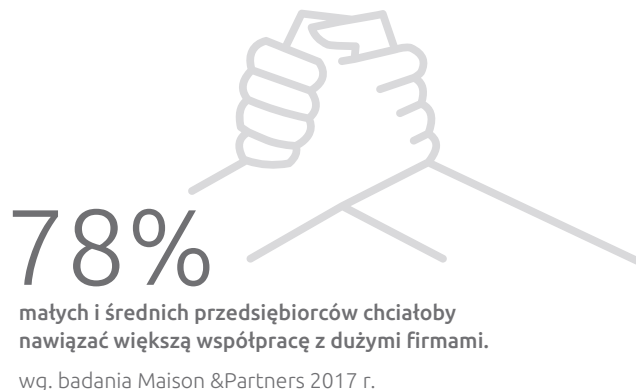
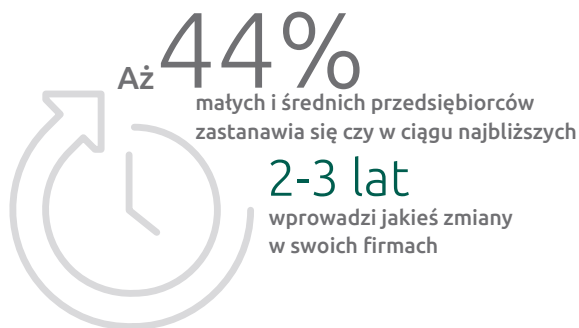
Rozwijanie współpracy między dużymi i mniejszymi firmami jest niezwykle skomplikowane i obarczone wieloma ograniczeniami i ryzykiem. Mają one charakter zarówno obiektywny, jak i subiektywny wynikający ze wzajemnego negatywnego odbioru ewentualnych partnerów.

Światy dużych korporacji i mniejszych firm funkcjonują faktycznie na odrębnych zasadach. Decyzje w dużych korporacjach podejmowane są według określonych procedur, co nierzadko wydłuża czas i zwiększa obciążenia administracyjne dla kontrahentów. Mniejsze firmy są zdecydowanie bardziej elastyczne, a decyzje zarządzających, będących często również właścicielami, podejmowane są szybko i w znacznej mierze intuicyjnie. Rzeczywiste są także zagrożenia wynikające ze współpracy. Konkurencja ze strony dużych firm wymusza na mniejszych podmiotach korzystne zmiany jakościowe, niestety zdarza się i tak, że presja konkurencyjna jest tak silna, że mniejsze firmy zostają całkowicie wypchnięte z rynku. Transfer pracowników następuje zwłaszcza z małych firm do dużych, które przechwytyują dobrze zapowiadających się menedżerów, oferując wynagrodzenia, warunki rozwoju i pakiety socjalne, których mniejsze firmy nie mogą zapewnić. Jeśli chodzi o generalne zasady współpracy, to często warunki kontraktowe są tak sformułowane, że gros korzyści ze współpracy trafia do dużych partnerów.

Obiektywne ryzyka występujące po stronie dużych korporacji dotyczą przede wszystkim niedotrzymania przez mniejszego kontrahenta podjętych zobowiązań w wymiarze ilościowym i/lub jakościowym.

Na te ograniczenia nakładają się jednak także bariery subiektywne (percepcyjne). Z wyników wieloletnich badań opinii właścicieli i pracowników przedsiębiorstw z sektora małych i średnich firm²⁾ wyłania się obraz antagonizmów, które są elementami budującymi tożsamość małych i średnich przedsiębiorców. Oprócz silnej opozycji wobec nadmiernego fiskalizmu państwa oraz niechęci do szczególnie chronionych parasolem związkowym grup pracowników środowisko MŚP łączy negatywna percepcja dużych, najczęściej zagranicznych firm. Te ostatnie postrzegane są często przez pryzmat zjawisk takich jak unikanie płacenia podatków czy nierzetelności wobec mniejszych podwykonawców i usługodawców. Małe i średnie przedsiębiorcy dostrzegają jednak pozytywny wpływ dużych korporacji na rozwój technologiczny kraju.

2) Wyniki badań prof. dr hab. Juliusza Gardawskiego przedstawione podczas seminarium Forum Współpracy Małego i Dużego Biznesu ZPP, 28 października 2016 r.



Doświadczenia wzajemnej współpracy dużych i małych firm są różne. Czasem dobre, ale bywa też, że w toku bezpośrednich kontaktów obie strony zgłaszają zastrzeżenia. Mali i średni przedsiębiorcy uważają, że korporacje traktują ich z góry. Ich zdaniem duzi wykorzystują swoją siłę w negocjacjach i wymuszają korzystne dla siebie zasady współpracy. Kierują się też potrzebami skali i standardami jakości trudnymi do udźwignięcia przez małych.

Z kolei często w negocjacjach o ważny kontrakt na dostawę do dużej korporacji właściciele mniejszych firm mają skłonność do entuzjastycznego deklarowania gotowości do realizacji, ignorując szczegółowe pytania dotyczące kwestii technicznych i organizacyjnych. Budzi to poważne obawy strony korporacyjnej, co do wiarygodności partnera. Mali w oczach dużych nie zawsze na pierwszym miejscu stawiają jakość, przez co mają problemy z realizacją procesów wymuszanych przez duże korporacje. Bywa też, że zbyt szybko zadawalają się osiągniętym sukcesem, nie zawsze chcą się rozwijać i podnosić poziom swoich produktów oraz usług. Może to wynikać z braku pomysłu samych małych firm na rozwój. **Aż 44% małych i średnich przedsiębiorców zastanawia się, czy w ciągu najbliższych 2–3 lat wprowadzić jakiegokolwiek zmiany w swoich firmach,** ponieważ często brakuje im stabilnego otoczenia, pomysłu czy woli inwestowania.

Cieniem na wzajemnym postrzeganiu kładzie się także problem zatorów płatniczych, czyli płatności dostawcom

z dużym opóźnieniem. Według badania Maison & Partners dla Forum Współpracy Małego i Dużego Biznesu Związku Przedsiębiorców i Pracodawców „Bariery i potencjał współpracy małych i dużych przedsiębiorstw” aż 37% ankietowanych małych firm, które miały do czynienia z wielkimi jako klientami, i 25 proc. MSP – partnerów współzależnych za barierę współpracy uznało opóźnienia w płatnościach ze strony firm dużych. To, co dla dużego przedsiębiorstwa może być niedogodnością, dla małego może stać się przyczyną bankructwa. Częsta obawa ze strony MŚP wiąże się z odbieraniem zachowań dużych firm jako obliczonych na zyski wizerunkowe. Dotyczy to działań CSR, ale też podejmowania współpracy z mniejszymi firmami³⁾.

Trzeba mieć świadomość obiektywnych ograniczeń i barier we współpracy małych i dużych firm. Natomiast te o charakterze subiektywnym mogą być stopniowo niwelowane wraz z rozwojem bezpośrednich kontaktów.

3) Wg. badań Maison&Partners dla Forum http://forumbiznesu-zpp.pl/wp-content/uploads/2017/04/Raport_pelny_Maly_Duzy-Biznes_Forum_ZPP.pdf

DOBRE PRAKTYKI

Część relacji między przedsiębiorcami reguluje po prostu prawo, choćby Kodeks spółek handlowych, a w szczególnych przypadkach prawo podatkowe czy prawo zamówień publicznych.

Warto podkreślić, że w niniejszym opracowaniu nie zajmujemy się namawianiem do jego przestrzegania – co uznajemy za normę. Przedstawiamy zbiór pożądaných sposobów postępowania, norm etycznych i zawodowych przedsiębiorców w odniesieniu do praktyk rynkowych, które wykraczają poza zobowiązania prawne i są dobrowolnym zobowiązaniem przedsiębiorców. Zaproponowane przez Związek Przedsiębiorców i Pracodawców Dobre Praktyki to zalecenia dla dużych oraz małych i średnich firm dotyczące wzajemnych relacji i zachowań.



Przejrzystość przeptywów

Jednym z podstawowych elementów dobrej relacji biznesowej są terminowe rozliczenia, zgodne z przepisami prawa. Nadmierne wykorzystywanie kredytu kupieckiego przez silniejszą stronę oznacza zawsze dążenie do finansowania swojej bieżącej działalności kosztem partnera o słabszej pozycji negocjacyjnej. Terminowe regulowanie faktur nie jest dobrą praktyką, lecz obowiązkiem. By poprawić stan moralności płatniczej – lub jej postrzeganie, jeśli przekonanie małych przedsiębiorców okazałoby się niesłuszne – warto wprowadzić **raportowanie moralności płatniczej**. Publikowanie przez duże firmy zestawień dokonywanych płatności na rzecz małych przedsiębiorstw pokaże, jakie są skłonności kontrahentów lub całej branży do terminowego regulowania zobowiązań, zdyscyplinuje niesolidnych płatników lub dostarczy argumentów za współpracą.



Uczciwa konkurencja w zabieganiu o zamówienia

W przetargach publicznych odwołania powinny być składane tylko w merytorycznie uzasadnionych przypadkach – duże firmy nie odwołują się w przetargach tylko dlatego, że jest taka możliwość, nie blokują konkurencji małych firm.



Propozycje mediacji

Spory między przedsiębiorcami są nieuniknione. Duże firmy powinny zobowiązać się do oferowania MŚP w każdym takim przypadku udziału w mediacjach i deklarować chęć osiągnięcia kompromisu **bez konieczności rozstrzygnięcia sporu przez sąd**. W ciągu ostatnich 10 lat liczba spraw skierowanych do mediacji wzrosła dziesięciokrotnie. Ten sposób rozstrzygania sporu jest korzystny dla obu stron: mniej kosztowny i czasochłonny, co dla mniejszych firm może się okazać ich „być albo nie być” w sytuacji, kiedy ich płynność finansowa często zależy od jednego dużego kontraktu.



Deklaracja gotowości rozłożenia zadłużenia na raty

Duże firmy zapewniają możliwość rozłożenia w czasie spłaty zadłużenia np. za prąd przez drugą stronę w przypadku **przedsiębiorstw użyteczności publicznej** lub uczciwych kontrahentów, którzy zalegają z uregulowaniem należności **nie ze swojej winy** (np. ucierpieli w wyniku zatorów płatniczych).



Pierwszeństwo dla lokalnych poddostawców z sektora MŚP

Takie podejście może być **korzystne dla wszystkich interesariuszy** – dużej firmie zapewnia skrócenie łańcucha dostaw, a co za tym idzie lepszą nad nim kontrolę, mniejszym kontrahentom zaś kontrakty na lokalnym rynku, który często jest jedynym terenem ich działania. Korzysta lokalna społeczność (zatrudnienie, finansowanie działań z lokalnych podatków itd.), co poprawia także odbiór społeczny wielkich firm.



Specjalne oferty dla firm sektora MŚP

Oferty **szyte na miarę** przyciągają klientów (wielkie firmy mogą poszerzyć krąg potencjalnych odbiorców), tym ostatnim dając zarówno poczucie bycia dostrzeżonym i potraktowanym „po ludzku” (brak takiego traktowania to kolejna bariera wspomniana przez przedsiębiorców w badaniu Maison & Partners dla Forum Współpracy Małego i Dużego Biznesu Związku Przedsiębiorców i Pracodawców), jak i całkiem realne korzyści. Firma z sektora MŚP często nie może sobie pozwolić np. na pełny pakiet usług, musi mieć możliwość skorzystania tylko z tych rzeczywiście potrzebnych, lub poszerzyć je na dogodnych warunkach.



Polityka personalna

Dążenie do tego, by w dużych firmach **za kontakty z małym i średnim biznesem odpowiadały osoby, które pracowały w MŚP**. Wyniesione z niego doświadczenia pomagają we wzajemnym zrozumieniu specyfiki sektorów, budują relację, pomagają uniknąć nieporozumień w związku z praktykami stosowanymi w lokalnych środowiskach – a (już) nieobecny w korporacjach.



Zmiany niekorzystnych przepisów

Współpraca na rzecz zmiany niekorzystnych przepisów prawnych dla małych i średnich przedsiębiorstw za pośrednictwem organizacji i izby pracodawców. Duże firmy z uwagi na skalę działania mają większą siłę przebicia, mogą więc łatwiej **przedstawić korzystne rozwiązania nie tylko władzom, lecz także np. mediom**. Dysponują też – w przeciwieństwie do większości MŚP – własną obsługą prawną.



Programy start-up i scale-up

Inwestowanie i udział w programach start-upowych i scale-upowych. Obopólne korzyści oparte są na przyswajaniu innowacyjnych rozwiązań z jednej strony i upowszechnianiu ich z drugiej, przy czym MŚP otrzymuje niezbędny do rozwoju zastrzyk kapitałowy.



Organizacja forum dla MŚP

Organizacja raz w roku forum przedstawicieli sektora MŚP i dużych firm będącego platformą do dyskusji i wymianą dobrych praktyk. Duże firmy powinny także brać **udział w lokalnych forach** przedsiębiorców, co służy rozpoznawaniu potrzeb i ewentualnych zagrożeń dla biznesu. Współpraca między małymi i dużymi przedsiębiorcami nie może opierać się na wzajemnych uprzedzeniach. Wcześniejsze negatywne doświadczenia z innym kontrahentem nie powinny wpływać na bieżące decyzje biznesowe. Każdy nowy partner, bez względu na skalę działalności, wymaga indywidualnego podejścia i niewielkiego kredytu zaufania. Sprzyjają temu ludzkie kontakty, co poprawia też klimat dla przedsiębiorczości w ogóle.



Równe traktowanie kontrahentów

Równe traktowanie kontrahentów. Nagromadzenie obaw dotyczących współpracy prowadzi do kumulacji obostrzeń i kar umownych oraz przesadnej ostrożności we wzajemnych kontaktach. Każda **decyzja o współpracy powinna być podparta faktami**: doświadczeniem kontrahenta, jego referencjami czy przedstawianymi gwarancjami.



Zasada uczciwości i dobrych obyczajów

Zasada uczciwości i dobrych obyczajów. Nastawienie na krótkoterminowe zyski i uzyskanie maksymalnych ustępstw w negocjacjach nigdy nie doprowadzą do trwałej współpracy. Długoterminowa współpraca małych i dużych podmiotów, pozwala tym pierwszym na stabilny rozwój biznesu, a większym zapewnia przewagę konkurencyjną poprzez efektywność łańcucha dostaw.



Prawo i obowiązek ochrony tajemnic

Przedsiębiorcy mają prawo i obowiązek ochrony własnych tajemnic, w szczególności know-how będącego efektem prac badawczo-rozwojowych. Dyfuzja innowacji powinna zachodzić w sposób zgodny z zasadami uczciwej konkurencji. Nieprzestrzeganie tej zasady powoduje negatywne konsekwencje dla całego sektora, zmniejsza skłonność przedsiębiorców do inwestowania w badania oraz tempo rozpowszechniania się nowych rozwiązań.



Organizacja szkoleń

Kultura korporacyjna dużych firm obejmuje zasady w wielu MŚP nieznane lub znane ze słyszenia. Większy mogą odegrać szczególną rolę w poszerzaniu świadomości **społecznej odpowiedzialności biznesu** (tematyka CSR nadal nie jest w mniejszych firmach postrzegana jako ważny obszar działania, a bywa wdrażana na zasadzie „zgodności z zainteresowaniami prezesa”, a nie jako element strategii). Podobnie za mało rozwiniętą częścią strategii MŚP jest nowoczesny HR, którego praktyki duże firmy mogłyby przeszczepiać na lokalne rynki.



Cykliczne badanie postrzegania

Duże firmy badają, jak są postrzegane przez sektor MŚP, czy te uważają je za przyjazne. Sporządzają także raporty wpływu na mały i średni biznes. Wszystkie wyniki są upubliczniane.

DLACZEGO WARTO WSPÓŁPRACOWAĆ

Efekty zewnętrzne działania przedsiębiorstwa stanowią ogół oddziaływań na otoczenie rozumiane szeroko: środowisko naturalne, lokalna gospodarka i społeczność.

Ekonomia dzieli je na: negatywne (np. zanieczyszczenie środowiska), które prowadzą do obniżania zysków i komfortu życia, oraz pozytywne (np. możliwość korzystania z infrastruktury), które umożliwiają innym podmiotom osiągnięcie zysku lub wiążą się z podniesieniem jakości życia. Efekty zewnętrzne są zazwyczaj naturalnym wynikiem „ubocznym”, na które przedsiębiorstwo ma wpływ ograniczony, a pozostałe podmioty nie mają żadnego.

Na efekty współpracy dużych i małych przedsiębiorstw warto spojrzeć z perspektywy całej gospodarki. Postęp przejawiający się we wdrażaniu nowych produktów, procesów, metod organizacji i marketingu uważany jest współcześnie za kluczowy czynnik wzrostu w rozwiniętych gospodarkach. Zasadnicze znaczenie ma szczególnie właściwość technologii jako czynnika produkcji. W przeciwieństwie do kapitału rzeczowego, siły roboczej i kapitału ludzkiego (edukacji i doświadczenia), zastosowanie technologii w jednym przedsiębiorstwie nie ogranicza możliwości równoległego jej wykorzystania przez inne podmioty (zastosowanie nierywalizacyjne). W efekcie występuje obiektywny i w znacznym stopniu nieunikniony proces nieodpłatnej dyfuzji nowych rozwiązań w skali całej gospodarki określane jako efekty rozpryskowe (ang. spill-over effects)⁴⁾, z którego korzystają podmioty nieuczestniczące w pierwotnym wdrożeniu nowych technologii czy rozwiązań organizacyjnych.

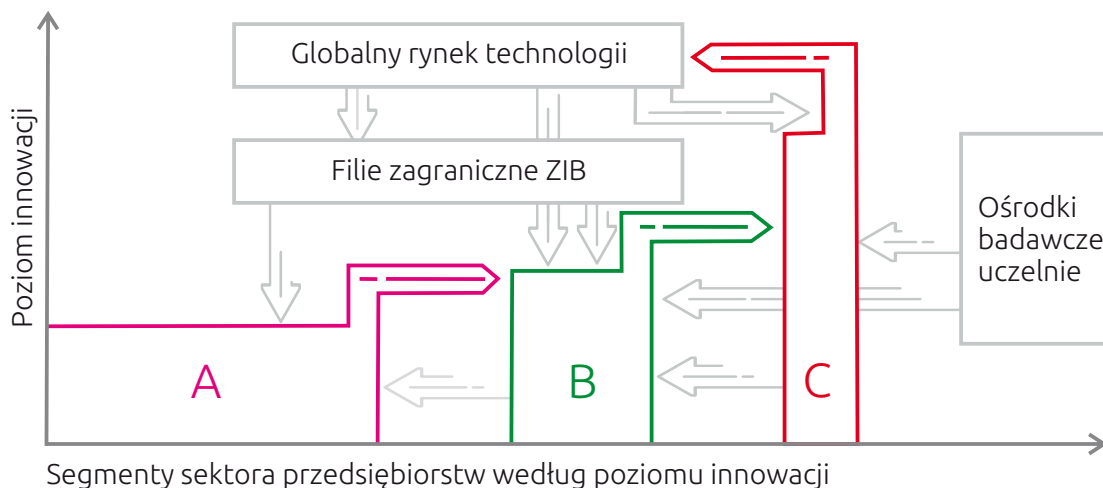
4) Efekty rozpryskowe (spillover) to szczególny rodzaj efektów zewnętrznych (externalities), które w ekonomii oznaczają uboczne skutki działania podmiotów gospodarczych dla społeczeństwa, które nie są uwzględnione w rachunku ekonomicznym tych podmiotów. Generalnie uwaga ekonomistów skupia się na efektach negatywnych, np. skutkach zanieczyszczenia środowiska przez przedsiębiorstwo, które nie ponosi kosztów z tym związanych. Efekty rozpryskowe technologii mają natomiast pozytywny wpływ na gospodarkę.

DROGA INNOWACJI

Takie podejście znajduje odzwierciedlenie w obowiązującej w systemie OECD/Eurostat metodologii statystycznego pomiaru innowacyjności przedsiębiorstw. Dla uznania firmy za innowacyjną nie jest konieczna nowość w skali światowej; wystarczy, że wdroży ona innowację jako pierwsza na konkretnym rynku w ujęciu geograficznym (w kraju, regionie) bądź branżowym (linia produktów). Największe złagodzenie wymagań dotyczących poziomów innowacyjności dotyczy jednak sytuacji, w której określone rozwiązanie jest znane wśród konkurentów, ale wcześniej nie było wdrożone w konkretnej firmie.

Nowoczesna, innowacyjna gospodarka potrzebuje jako motoru dwóch rodzajów przedsiębiorstw: tych wdrażających nowe technologie i tych, którzy przejmują już istniejące rozwiązania, by po niezbędnej adaptacji zastosować je w biznesie.

Biorąc pod uwagę duże wewnętrzne zróżnicowanie sektora przedsiębiorstw, gdy mowa o poziomie zaawansowania technicznego i organizacyjnego, różne będą strategie oraz źródła innowacji (**diagram 1**). Najbardziej zaawansowane technologicznie, choć nieliczne krajowe przedsiębiorstwa (**C**), twórczo adaptują rozwiązania dostępne na globalnym rynku technologii (GRT), a także wdrażają oryginalne innowacje, współpracując z krajowymi ośrodkami badawczymi i uczelniami. Firmy na średnim szczeblu (**B**) mają szansę asymilować rozwiązania wdrożone w firmach (**A**), a także adaptować dla własnych potrzeb zagraniczne technologie.



J. Cieślak, Przedsiębiorczość, polityka, rozwój, Wydawnictwo Akademickie SEDNO, Warszawa, 2014

W pewnym, ograniczonym zakresie mogą też wdrażać rozwiązania opracowane w krajowych ośrodkach badawczych. Firmy na najniższym poziomie rozwoju (głównie mikro i małe) będą przede wszystkim korzystać z „odprysków technologicznych” z innych firm krajowych. W procesach dyfuzyjnych szczególna rola przypada firmom z kapitałem zagranicznym. Ze względu na powiązania technologiczne z globalną organizacją, a jednocześnie krajową lokalizacją, stanowią one cenne źródło efektów rozpryskowych, których beneficjentami są lokalne firmy, także te na niższym poziomie technologicznym i organizacyjnym. Ważnym kryterium efektywności procesu dyfuzji będzie to, na ile wymusi on „podciąganie się” słabszych przedsiębiorstw i przechodzenie do wyższych segmentów.

Całościowe spojrzenie na procesy innowacyjne zachodzące w sektorze przedsiębiorstw rodzi daleko idące implikacje dla polityki stymulowania tych procesów. Po pierwsze, wskazuje na potrzebę umiejętnego łączenia wsparcia dla przełomowych technologii z przyspieszeniem dyfuzji już istniejących rozwiązań w skali całej gospodarki. To wymaga zasadniczego przewartościowania i odejścia od myślenia „to zaledwie imitacja” oraz uznania, że twórcza adaptacja już istniejących rozwiązań może przynosić wymierne korzyści zarówno samym przedsiębiorstwom, jak i gospodarce jako całości. To dobrze, jeśli w danym roku kilku bądź kilkunastu czołowym polskim firmom uda się wprowadzić na światowe rynki produkty oparte na przełomowych innowacjach.

Jak pokazują doświadczenia międzynarodowe,

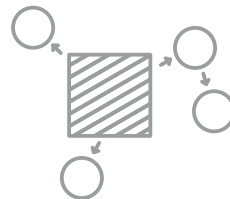
ważną rolę w tym procesie może odegrać współpraca mniejszych (także początkujących) firm z dużymi korporacjami. To w ramach tej współpracy następuje przyspieszona, najczęściej nieodpłatna, asymilacja wiedzy i doświadczenia w zakresie nowoczesnych metod produkcji, zarządzania i marketingu.

Równie ważne jest jednak to, by w tym samym roku kilkanaście bądź kilkadziesiąt tysięcy małych, rodzinnych firm wdrożyło nowoczesne systemy finansowo-księgowo i zarządzania zasobami ludzkimi, a kolejne kilkaset tysięcy skorzystało z możliwości płatności podatków i ZUS w trybie online.

Jak wspomnieliśmy wcześniej, wykorzystanie efektów rozpryskowych przez przedsiębiorstwa znajdujące się na niższym poziomie zaawansowania technologicznego i organizacyjnego to w pierwszej kolejności zadanie kadry menedżerskiej firm przy wsparciu tych procesów w ramach polityki innowacyjnej promocji przedsiębiorczości realizowanej przez państwo.

Badania przeprowadzone w Polsce pokazują, że korzyści mogą być znaczące w takich obszarach, jak dostęp do nowych technologii, przyspieszony proces wdrażania innowacji, wyższa jakość i efektywność wymuszona presją konkurencji, a także poziom kwalifikacji kadry kierowniczej⁵⁾.

- Dzięki efektom rozpryskowym innowacyjne rozwiązania wytworzone w jednym przedsiębiorstwie przyniosą korzyści dla całego sektora, który może je adaptować do własnych potrzeb. Dlatego do dobrej współpracy między firmami niezbędna jest otwartość na zmiany i poczucie współodpowiedzialności za wszystkie elementy łańcucha wartości.



- Małe i duże przedsiębiorstwa odgrywają komplementarne role w procesie postępu technologicznego, co oznacza, że każde z nich jest lepsze w innym rodzaju innowacji. Wyzwaniem dla zarządzających jest takie zorganizowanie współpracy, aby połączyć zasoby dużych przedsiębiorstw z zaletami małych firm, polegających m.in. na większej motywacji, i elastyczności.



5) Gorynia, M., Bartosik-Purgat, M., Jankowska, B., Owczarzak, R. (2006) Efekty zewnętrzne bezpośrednich inwestycji zagranicznych - aspekty teoretyczne i wyniki badań empirycznych, *Ekonomista*, 2, s. 185–204.

FORMY WSPÓŁPRACY I EFEKTY ROZPRYSKOWE

Oceniając efekty współpracy małych firm z dużymi korporacjami z perspektywy interesów tych ostatnich, trzeba uwzględnić dwa typy potencjalnych korzyści. Pierwszy wynika z samego faktu współpracy. Niewielka firma, która uzyska od dużego koncernu długoterminowe zamówienie, np. na podzespoły, uzyskuje stabilne możliwości rozwoju. Staje się bardziej wiarygodnym partnerem dla banku, co zwiększa szansę na uzyskanie kredytu oraz na inwestycje, zatrudnienie wykwalifikowanych pracowników i dzięki temu pozyskanie nowych klientów.

Drugi wymiar to omawiane wcześniej nieodpłatne efekty rozpryskowe. Jak pokazuje poniższe zestawienie możliwych kontaktów między firmami, wspomniane efekty mogą wystąpić nawet wtedy, gdy **brak jest bezpośredniej współpracy (A)**. Funkcjonując równolegle na danym rynku, lokalny właściciel pizzerii ma możliwość obserwacji funkcjonowania międzynarodowej sieci, co zaowocuje drobnymi usprawnieniami, np. jednolitym ubiorem pracowników. Często te zmiany są wręcz wymuszane, gdy klienci domagają się rozwiązań podobnych do tych stosowanych przez duże firmy (np. dostawa do domu). Dla lokalnej firmy, która chce dokonać radykalnej przebudowy całego systemu sprzedaży, atrakcyjniejsze niż wewnętrzny awans może być zatrudnienie jako szefa tego pionu menedżera z wieloletnim doświadczeniem pracy w dużej korporacji.

W przypadku mniejszych firm będących **dostawcami surowców, podzespołów, towarów czy usług dla dużych podmiotów (B)** skala osiągniętych efektów rozpryskowych rośnie wraz z przekształceniem dostaw realizowanych ad hoc w długofalową współpracę. W takim symbiotycznym układzie dostawca ma możliwość podpatrywania nowoczesnych technik marketingowych i organizacyjnych u konkurenta. Nierzadko uzyskuje dostęp do wewnętrznej sieci (intranetu) odbiorcy, by śledzić stany magazynowe i odpowiednio je uzupełniać. Bardzo cenny efekt pośredni współpracy występuje, gdy dostawca dostarcza produkty nie tylko do lokalnej filii międzynarodowego koncernu, ale także do jego zagranicznych jednostek. Wtedy niejako naturalnie następuje asymilacja know-how przydatnego w rozwijaniu sprzedaży eksportowej do innych zagranicznych odbiorców.

W przypadku, gdy mała lub średnia firma występuje jako **odbiorca materiałów do produkcji, towarów bądź usług od dużej korporacji (C)**, skłonność dostawcy do podniesienia poziomu technicznego i organizacyjnego pośredników w łańcuchu dostaw wynika z chęci zwiększenia sprzedaży. Efekty takich działań są widoczne w wielu branżach, chociażby podniesienie kwalifikacji instalatorów instalacji centralnego ogrzewania poprzez szkolenia organizowane przez dostawców pieców i urządzeń automatyki czy jakościowych zmian w branży dekarckiej, dzięki szkoleniom organizowanym przez producentów pokryć dachowych.

Typy powiązań

A

Brak bezpośrednich powiązań.
Równoległe funkcjonowanie
w danej branży



Możliwe do uzyskania efekty dla mniejszej firmy

Efekt pokazowy, wymuszone
zmiany dzięki konkurencji, dostęp
do wykwalifikowanych kadr

B

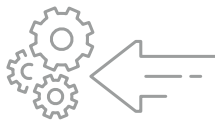
Mała firma występuje jako
dostawca materiałów do
produkcji, towarów bądź usług
dla dużej korporacji



Bodziec do wprowadzenia zmian
technologicznych i organizacyjnych,
zdobywanie kwalifikacji w obrocie
międzynarodowym

C

Mała firma jest odbiorcą materiałów
do produkcji, towarów bądź usług
od dużej korporacji dla celów dalszego
przetworzenia bądź sprzedaży hurtowej
bądź detalicznej



Dostęp do know-how, rozwiązań
organizacyjnych i szkoleń
organizowanych przez dostawcę

D

Współpraca dotyczy sfery produkcji
bądź wspólnego świadczenia usług



Transfer know-how w ramach umów
joint venture, licencyjnych,
franczyzowych kontraktów
o zarządzanie – odpłatny i nieodpłatny

E

Współpraca badawczo-rozwojowa
nad wdrożeniem nowych produktów,
procesów i rozwiązań organizacyjnych



Znaczące efekty rozpryskowe
dotyczące zaawansowanych
technologii

W przypadku bardziej zaawansowanych form współpracy produkcyjnej czy usługowej w ramach umów joint venture, licencyjnych, kooperacyjnych, franczyzowych czy zarządczych (D) zakres i warunki przekazywanego know-how są regulowane we wspomnianych umowach. Transfer know-how ma w znacznej mierze charakter odpłatny (szczególnie w systemach franczyzowych i sieciach hotelarskich).

Jednak ze względu na ścisły charakter współpracy, nieodpłatny przepływ know-how jest nieunikniony. Ciekawym zjawiskiem w ostatnich latach jest otwieranie się międzynarodowych koncernów na współpracę z **małymi, często początkującymi firmami high-tech dysponującymi atrakcyjnymi rozwiązaniami, najczęściej w bardzo wąskich, ale kluczowych dla wdrożenia nowego produktu dziedzinach (E)**. W najbardziej zaawansowanej formule tacy partnerzy są włączeni do projektowania kolejnych wersji produktu finalnego. Wtedy efekty rozpryskowe mają bardzo wszechstronny, zaawansowany technologicznie charakter.

Jeśli chodzi o zakres współpracy dużych i małych firm oraz związanych z tą współpracą efektów rozpryskowych, to jest on stosunkowo słabo rozpoznany zarówno na świecie, jak i w Polsce.

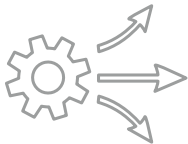
Choć w ostatnich latach obserwujemy rosnące zainteresowanie tą problematyką, uwaga badaczy i polityków w krajach na stosunkowo niższym poziomie rozwoju skupia się na filiach zagranicznych koncernów jako

Stawiamy na innowacyjne projekty i aktywną rolę administracji w ich pozyskiwaniu, przez co otwieramy nowe możliwości dla małych i średnich firm, które mogą współpracować z inwestorami.

Wicepremier Mateusz Morawiecki podczas otwarcia inwestycji LG Chem w Kobierzycach, październik 2016 r.

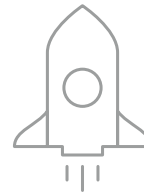
źródle wspomnianych „darmowych” efektów dla mniejszych, lokalnych firm. Decyduje o tym z reguły wysoki poziom technologiczny i organizacyjny zagranicznych filii, a jednocześnie fakt, że pozostają niejako „w zasięgu ręki” krajowych kooperantów.

Bardziej specyficznymi formami potencjalnie korzystnej współpracy jest subcontracting/outsourcing, klastry oraz scale-up.



Subcontracting/outsourcing

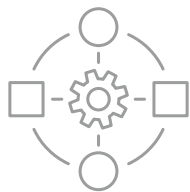
rozumiany jest zazwyczaj jako zlecenie podstawowych zadań związanych z funkcjonowaniem przedsiębiorstwa – np. sprzątnięcie lokalu firmy, zatrudnianie pracowników, etc. Wiąże się to z wykonywaniem bardziej specjalistycznej pracy podwykonawcy – zazwyczaj przez MŚP, wykazujących się większą elastycznością w zarządzaniu i działaniu. Główne ryzyko (szczególnie w przypadku outsourcingu) wiąże się z uzyskiwaniem oszczędności przez złe traktowanie pracowników lub nierzetelne wykonywanie zadań przy jednoczesnym braku narzędzi kontroli po stronie dużego przedsiębiorstwa.



Start-upy

cechują się dużą innowacyjnością, wychodzeniem ze schematów, krótką drogą od decyzji do produktu – są to obszary, z którymi duże przedsiębiorstwa mają często problem. Z drugiej strony, start-upy potrzebują finansowania, a także zaplecza technicznego, które są w stanie zaoferować duże firmy. Istnieje dużo modeli takiej współpracy:

- skup innowacji od start-upów przez większe firmy,
- wykupywanie w całości start-upów,
- spin-offy – wyodrębnianie z większych przedsiębiorstw mniejszych firm mające na celu komercjalizację rozwiązania,
- inkubowanie start-upów w zamian za dostęp do technologii.



Klastry

czyli „geograficzne skupiska wzajemnie powiązanych przedsiębiorstw, wyspecjalizowanych dostawców, jednostek usługowych, firm działających w pokrewnych sektorach i związanych z nimi instytucji (uniwersytetów, jednostek badawczych, normalizacyjnych i stowarzyszeń branżowych) w poszczególnych dziedzinach, konkurujących lub współpracujących ze sobą.”⁶⁾, wykształcają się w naturalny sposób, choć może to być (i często jest) wspomagane przez administrację publiczną i/lub duże przedsiębiorstwa. Tworzenie klastrów najczęściej dotyczy szybko rozwijających się gałęzi gospodarki, w których istotne jest prowadzenie działań badawczo-rozwojowych, a zwiększający się popyt na produkty powoduje, że firmy nie muszą zaciekle konkurować. Z perspektywy dużego przedsiębiorstwa tworzenie klastrów może być efektem ubocznym decyzji lokalizacyjnych (np. duża fabryka przyciągnie mniejsze przedsiębiorstwa – podwykonawców) lub też świadomym działaniem mającym na celu osiągnięcie korzyści (np. sformalizowana współpraca ze start-upami). Udział w klastrze może wiązać się też z negatywnymi konsekwencjami, szczególnie jeśli rynek wytwarzanego produktu się kurczy. Do negatywnych konsekwencji można zaliczyć przede wszystkim zażartą konkurencję o zasoby oraz klientów.

*Współpraca dużych i mniejszych firm może być obustronnie korzystna. MŚP mają wiedzę o lokalnych rynkach, są elastyczne i mogą sprawniej dostarczać dużym klientom produkty i usługi dopasowane do ich potrzeb. Korzyść dla MŚP to z kolei usprawnienie zarządzania, czy struktury, a także możliwość uzyskania stabilności finansowej i lepszej reputacji na rynku. Przykład takiej współpracy powinien iść od administracji publicznej - chcemy być trendsetterami dobrych praktyk - podkreślała wiceminister rozwoju **Jadwiga Emilewicz** podczas konferencji „Współpraca i budowania relacji małych i dużych firm” 11 kwietnia 2017 r. w Ministerstwie Rozwoju*

6) Definicja z internetowej Encyklopedii Zarządzania: <https://mfiles.pl/pl/index.php/Klaster>



Scale-Up

To pierwszy konkurs organizowany przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP). Celem działania jest połączenie potencjału początkujących, kreatywnych przedsiębiorców z infrastrukturą, doświadczeniem oraz zasobami dużych korporacji, w tym spółek skarbu państwa. Młode firmy otrzymają pomoc finansową (do 250 000 zł), możliwość skorzystania z zasobów niezbędnych do opracowania i testowania własnych rozwiązań, dostęp do wysokiej klasy mentorów, a także szansę na zdobycie doświadczenia oraz zbudowanie sieci kontaktów, partnerów biznesowych i potencjalnych inwestorów. Do wsparcia rekomendowanych zostało 10 projektów na łączną kwotę grantów w wysokości prawie 58 mln zł. Pilotaż został ogłoszony w 2016 roku, w styczniu 2017 r. zostały podpisane umowy z grantobiorcami. Projekty są obecnie realizowane.

www.parp.gov.pl

Różne są formy współpracy małych i dużych przedsiębiorstw i każda z nich wymaga innego uregulowania. Gdy np. mała firma odgrywa rolę dostawcy, ważne jest, aby jej kontrahent miał z góry określoną i jawną politykę rozwiązywania sporów, a także zaproponował narzędzia służące finansowaniu łańcucha dostaw.

Nierzadko zdarza się tak, że firmy współpracują ze sobą z różną intensywnością. Dlatego równie ważne, jak odpowiednie rozpoczęcie i wykonanie kontraktu, jest jego zakończenie, aby dać sobie nawzajem możliwość ponownej współpracy w przyszłości. Druga strona zawsze oczekuje sprawnie wystawionych dokumentów (np. protokołów odbioru) czy przygotowania rekomendacji, która będzie potwierdzała jej rzetelność i kompetencje.

Na podstawie nagromadzonych doświadczeń można określić kilka stadiów współpracy między dużymi i małymi firmami:



Etapy współpracy między małymi i dużymi firmami

Brak bezpośredniej współpracy i związanych z tym korzyści. Występujące efekty rozpryskowe mają charakter pośredni.



Kontakty mają charakter sporadyczny, niezaplanowany. Występują korzyści ze współpracy a także efekty rozpryskowe, choć w ograniczonym zakresie.



Współpraca dużej korporacji z wybranymi mniejszymi kontrahentami przybiera charakter długofalowy i planowy. Strony podejmują działania na rzecz maksymalizacji zarówno bezpośrednich jak i pośrednich efektów współpracy.



Współpraca wychodzi poza bilateralny układ i przybiera charakter wielostronny. Ma to miejsce w przypadku klastrów przemysłowych o charakterze regionalnym i/lub branżowym.

PODSUMOWANIE

Współpraca między dużym i małym biznesem może przynieść wymierne korzyści nie tylko bezpośrednim uczestnikom, lecz także całej gospodarce. Dlatego w wielu krajach podejmowane są działania na rzecz stymulowania takiej współpracy poprzez różnorodne instrumenty polityki ekonomicznej. Szczególną uwagę przywiązuje się do efektów rozpryskowych w wyniku zagranicznych inwestycji bezpośrednich, traktując na preferencyjnych zasadach projekty zagranicznych inwestorów, które zakładają szerokie powiązania kooperacyjne z lokalnym biznesem. Równoległe udziela się wszechstronnego wsparcia dla krajowych przedsiębiorstw, by lepiej je przygotować do „rozprysków” technologicznych od zagranicznych koncernów.

W tym kontekście oddolne inicjatywy podejmowane przez same przedsiębiorstwa zasługują na szczególną uwagę i wsparcie. Wpisują się one w ideę społecznie odpowiedzialnego biznesu i przyczyniają się do zrównoważonego rozwoju całego sektora przedsiębiorstw.





www.zpp.net.pl

www.forumbiznesu-zpp.pl



ul. Nowy Świat 33,
00-029 Warszawa

Tel: 22 826 08 31
E-mail: biuro@zpp.net.pl

Listopad 2017 r.



www.zpp.net.pl