

## SPECYFIKA WSPÓLDZIAŁANIA GOSPODARCZEGO MAŁYCH PRZEDSIĘBIORSTW Z INNYMI PODMIOTAMI RYNKU

### 1. Wprowadzenie

Małe i mikroprzedsiębiorstwa stanowią 99% wszystkich przedsiębiorstw w Polsce. Pracę w tych najmniejszych podmiotach rynku znajduje 51,9 % wszystkich pracujących. To ważne podmioty rynku, postrzegane jako główna siła napędowa innowacji, zatrudnienia oraz społecznej i lokalnej integracji w Europie. W Europejskiej Karcie Małych Przedsiębiorstw w kierunkach działań UE w punkcie 8 stwierdzono, iż kraje członkowskie będą wspierać zaangażowanie małych przedsiębiorstw we współpracę między firmami na szczeblu lokalnym, krajowym, europejskim i międzynarodowym, jak również we współpracę między małymi przedsiębiorstwami oraz uczelniami wyższymi i instytucjami badawczymi. Współdziałanie gospodarcze małych przedsiębiorstw to ciekawy temat badawczy. Ważny, zwłaszcza w kontekście wzmoczonej polityki UE wobec małych przedsiębiorstw. Celem tego artykułu jest zwrócenie uwagi na pewną specyfikę współdziałania małych przedsiębiorstw, wynikającą z cech tych podmiotów oraz ich oceny możliwości oraz korzyści i start współdziałania z innymi podmiotami rynku wyodrębnionymi ze względu na wielkość.

Współdziałanie małych przedsiębiorstw można określić jako tworzenie powtarzalnych związków, relacji z innymi podmiotami gospodarczymi, które nie mają charakteru zwykłych transakcji rynkowych. Ma ono m.in. swój wymiar gospodarczy, określony przede wszystkim przez cel i treść współdziałania, oraz prawnoorganizacyjny wyznaczający jego formy, określane najczęściej jako formy współdziałania, prawnoorganizacyjne formy integracji, względnie formy integracji przedsiębiorstw. Istnieje wiele form współdziałania gospodarczego przedsiębiorstw. Najczęściej cytowaną klasyfikacją jest ta prezentowana przez J. Lichtarskiego, dzieląca współdziałanie na formy kooperacyjne i koncentracyjne. Formy kooperacyjne cechują się dobrowolnością i odwracalnością współdziałania przy braku jednolitego kierownictwa, a zatem utrzymaniu typowej dla przedsiębiorstwa samodzielności gospodarczej, ograniczonej co najwyżej dobrowolnie poprzez sam fakt współdziałania i jedynie w obszarze objętym współdziałaniem. Koncentracyjne formy współdziałania charakteryzują się natomiast wysokim stopniem zwartości i intensywności integracji gospodarczej, zwłaszcza organizacyjnej. Prowadzi to do powstawania jednolitego ośrodka decyzyjnego. Poszczególne przedsiębiorstwa mogą jednak zachować osobowość prawną oraz duży zakres autonomii ekonomicznej, zwłaszcza w zakresie działalności operacyjnej [7].

Podmiotem badań są małe i mikroprzedsiębiorstwa. W polskim ustawodawstwie za mikroprzedsiębiorcę uważa się przedsiębiorcę, który w co najmniej jednym z dwóch ostatnich lat obrotowych (tab. 1):

- 1) zatrudniał średniorocznie mniej niż 10 pracowników oraz
- 2) osiągnął roczny obrót netto ze sprzedaży towarów, wyrobów usług oraz operacji finansowych nieprzekraczający równowartości w złotych 2 milionów euro lub sumy aktywów jego bilansu sporządzonego na koniec jednego z tych lat nie przekroczyły równowartości w złotych 2 milionów euro [14, art. 104].

Za małego przedsiębiorcę uważa się przedsiębiorcę, który w co najmniej jednym z dwóch lat obrotowych (tab. 1):

- 1) zatrudniał średniorocznie mniej niż 50 pracowników oraz
- 2) osiągnął roczny obrót netto ze sprzedaży towarów, wyrobów usług oraz operacji finansowych nieprzekraczający równowartości w złotych 10 milionów euro, lub sumy aktywów jego bilansu sporządzonego na koniec jednego z tych lat nie przekroczyły równowartości w złotych 10 milionów euro [14, art. 105].

Kryterium	Małe	Mikro
Liczba zatrudnionych	< 50	< 10
Przychody ze sprzedaży netto, w mln euro	10	2
Bilansowa suma aktywów, w mln euro	10	2

Tab. 1. Kryteria klasyfikacji małych i mikroprzedsiębiorstw w polskim ustawodawstwie

### 2. Cechy małego przedsiębiorstwa jako podmiotu współdziałania

Definiując małe przedsiębiorstwo, często wskazuje się na kryteria jakościowe odróżniające małe podmioty rynku od dużych. Służą one nie tylko do wyodrębnienia małych i średnich przedsiębiorstw (jako jedno samodzielne kryterium), ile raczej stanowią o cechach charakterystycznych małego i średniego przedsiębiorstwa, jego zaletach, a także słabościach [10]. Te cechy mogą mieć wpływ na sposób funkcjonowania małych przedsiębiorstw w relacjach opartych na więziach współdziałania z innymi podmiotami rynku.

Analizując literaturę przedmiotu wytypowano kilka cech małych przedsiębiorstw, które wydaje się, iż mogą determinować ich współdziałanie:

- przedsiębiorca jest właścicielem firmy i działa według własnego, oryginalnego prawa,
- małe firmy często mają charakter przedsięwzięć rodzinnych, w których członkowie rodziny posiadają prawa współwłaścicieli firmy i współdecydowania w jej interesie,
- decyzje podejmowane są na podstawie przesłanek krótko i średniofalowych, opierając się przy tym na praktycznym, własnym rozeznaniu rynku [6],

- przedsiębiorstwo jest zdominowane przez osobowość przedsiębiorcy,
- przedsiębiorca dysponuje siecią osobistych kontaktów z klientami (dostawcami) i względną wobec nich otwartością,
- przedsiębiorstwo szybko reaguje na zmiany otoczenia,
- przedsiębiorca ma samodzielność ekonomiczną i prawną,
- działalność przedsiębiorstw często związana jest z jednym produktem lub jest słabo zdywersyfikowana [12],
- połączenie własności z zarządzaniem,
- podjęcie działalności dla zapewnienia bytu sobie i rodzinie,
- niska skłonność do inwestowania i niechęć do dopuszczenia zewnętrznego inwestora,
- intuicyjne podejmowanie decyzji [5],
- przedsiębiorstwo stanowi główne źródło utrzymania dla właścicieli i członków ich rodzin,
- niezależność finansowa i decyzyjność [13].

Pierwszą specyficzną cechą determinującą sposób współdziałania jest połączenie osoby przedsiębiorcy z przedsiębiorstwem. Działanie firmy ściśle związane jest z osobowością, poglądami i zdobytym doświadczeniem oraz wiedzą osoby przedsiębiorcy. Właściciel firmy jest zazwyczaj odpowiedzialny za wszystkie role decyzyjne w firmie i odgrywa kluczową rolę w organizacji [1, 8]. Dodatkowo, tworzy specyficzną kulturę organizacyjną, zwłaszcza w przypadku mikroprzedsiębiorstw, gdzie nie ma rozdziału własności i zarządzania, a kultura organizacyjna odzwierciedla motywacje, wartości i postawy właściciela/menedżera [3]. Decyzje podejmowane o współdziałaniu, zatem często poparte są tym, co przedsiębiorca nauczył się w przeszłości oraz poglądami, które czasem mogą być sprzeczne z ideą współdziałania lub wręcz przeciwnie, to kwestie poglądów decydują o większej skłonności do nawiązywania współdziałania. Skupiając pełną władzę oraz realizując wytyczone przez siebie cele, przedsiębiorca podejmuje strategiczne decyzje, jak również angażuje się w bieżącą działalność organizacji. Jest głównym motorem przedsięwzięcia, którego przetrwanie oraz rozwój są uzależnione od jego zdolności do skutecznego dostrzegania, oceny oraz realizacji szans pojawiających się w otoczeniu [4].

Przedsiębiorca właściciel jest nierozzerwalnie złączony z firmą i z rodziną. Często decyzje o funkcjonowaniu firmy analizowane są pod kątem oceny wpływu podjętego działania na rodzinę i firmę. Niejednokrotnie małe i mikroprzedsiębiorstwa to firmy rodzinne, które dodatkowo uwzględniają decyzje z współwłaścicielami, członkami rodziny, co w ocenie autorki jest jeszcze bardziej skomplikowane i często poparte innymi względami niż kwestie ekonomiczne. Niektórzy właściciele/zarządzający wskazują wyraźnie na fakt, iż maksymalizacja zysku, a co za tym wzrost i rozwój firmy, często nie jest dla nich najważniejszym celem funkcjonowania firmy [11]. Decyzje o współdziałaniu z partnerem gospodarczym są zatem oceniane nie tylko przez ich wymiar ekonomiczny dla firmy, ale często głównie przez ocenę ryzyka, jakie niesie dla funkcjonowania i poziomu życia rodziny.

Inną istotną cechą jest fakt, iż właściciel jest niezależny ekonomicznie i prawnie. Z punktu widzenia współdziałania to cecha determinująca wybór formy współdziałania, który w tym przypadku dotyczy wyboru relacji opartej na formach

kooperacyjnych. Przedsiębiorca ceni swoją samodzielność decyzyjną. Jest to cecha, która również wskazuje, że współdziałanie pomiędzy parterami gospodarczymi będzie oparte na takich więziach, które nie zagrażą niezależności decyzyjnej przedsiębiorcy. Stąd także bierze się niechęć do zewnętrznych inwestorów, którzy mogliby znacznie zmienić strukturę własności i zarządzania.

Kolejną ważną cechą jest znajomość rynku. Przedsiębiorcy znają swoich konkurentów, mają bardzo dobrą wiedzę o lokalnych dostawcach, odbiorcach, znają specyficzne preferencje klientów. Z punktu widzenia współdziałania bardzo ważną kwestią jest tzw. sieć osobistych powiązań przedsiębiorcy z uczestnikami rynku. Często przedsiębiorcy podejmują współpracę opartą na nieformalnych porozumieniach, korzystając z wieloletnich znajomości. Sieć osobistych powiązań oferuje przedsiębiorcy szereg dodatkowych korzyści, z których nie korzystają duże firmy. Do najważniejszych z punktu widzenia współdziałania należą: możliwość pozyskania zleceń, zdobycie informacji, pozyskanie środków finansowych, zdobycie wiedzy, pozyskanie środków trwałych bądź ich wspólny zakup z partnerem gospodarczymi [4].

### 3. Metodyka prowadzonych badań

Wydaje się, iż istnieją specyficzne cechy małych i mikroprzedsiębiorstw, determinujące sposób nawiązywania relacji z innymi podmiotami rynku. Czy ta specyfika samej konstrukcji i funkcjonowania małej firmy transponuje się na sposób kształtowania współdziałania tych firm z małymi oraz średnimi i dużymi przedsiębiorstwami? Z badań prowadzonych przez autorkę wynika, iż można zaobserwować specyficzne cechy, które mogą być zarówno pozytywne, jak i negatywne w relacjach małych podmiotów z małymi oraz średnimi i dużymi firmami.

Prezentowany materiał empiryczny stanowi efekt badań prowadzonych w latach 2008-2010. Badania były prowadzone trzyetapowo. W dwóch pierwszych przeprowadzono badania ankietowe z wykorzystaniem list adresowych wśród małych przedsiębiorstw, ostatni etap to badania bezpośrednie z wykorzystaniem kwestionariusza badawczego. Przedsiębiorstwa objęte badaniem zostały dobrane w sposób losowy. Liczba firm biorących udział w badaniach zmieniała się w zależności od etapu prowadzonych badań. Na początku ankietowano 119 przedsiębiorstw, później bezpośrednim badaniem zostały objęte 69 i 32 firmy. Prezentowane w tabeli 2 wyniki pochodzą przede wszystkim z badań bezpośrednich, ale także pokazano ogólne statystyki z pierwszego etapu badań. Celem prowadzonych badań była identyfikacja przedmiotu, form oraz uwarunkowań współdziałania gospodarczego małych przedsiębiorstw.

### 4. Wyniki badań empirycznych

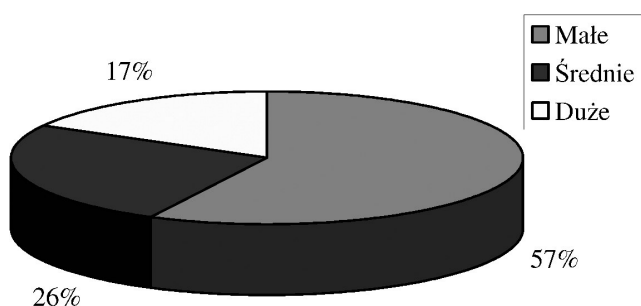
Dominującą grupą przedsiębiorstw były mikroprzedsiębiorstwa, deklarujące jako swój rodzaj działalności – działalność usługową. 11 lat to średni czas życia badanych przedsiębiorstw.

Jednym z pytań było wskazanie przez przedsiębiorców, z jakiej wielkości przedsiębiorstwami współdziałają.

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

Tab. 2. Struktura badanych przedsiębiorstw

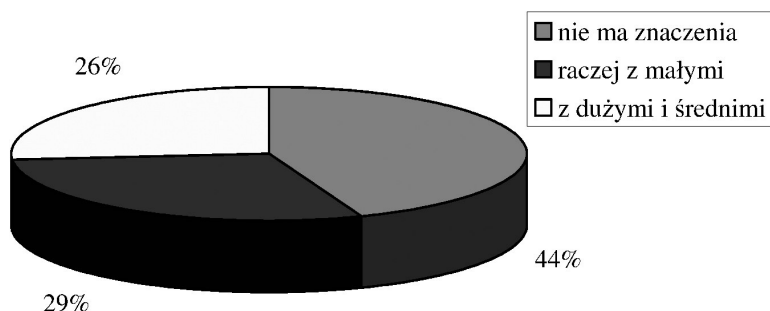
Respondenci w 57% wybrali małe przedsiębiorstwa, 26% partnerów gospodarczych to średniej wielkości podmioty i 17% to duże firmy. Z rozmów prowadzonych z przedsiębiorcami wynika, iż dużymi partnerami są najczęściej dostawcy oraz banki, mali i średni partnerzy to zleceniodawcy, odbiorcy i inni partnerzy gospodarczy. Strukturę odpowiedzi prezentuje rysunek 1.



Rys. 1. Struktura partnerów gospodarczych ze względu na kryterium wielkości

W badaniach bezpośrednich zapytano respondentów, z kim chętniej współdziałają. Dominującą odpowiedzią (44% wskazań) była, że nie ma znaczenia wielkość przedsiębiorstwa, ale oferta, jaką składa partner gospodarczy. 29% respondentów wskazało małe przedsiębiorstwa. Pozostałe 26% wskazań dotyczyło wyboru dużych i średnich partnerów (por. rys. 2). W ponad połowie przypadków (55%) o wyborze partnera decyduje jego wielkość.

Czy można wskazać specyficzne cechy współdziałania ze względu na wielkość partnera gospodarczego, które determinują preferencje wyboru? W tabeli 3 zaprezentowano opinie respondentów na temat korzyści problemów wynikających ze współdziałania małych przedsiębiorstw z małymi oraz średnimi i dużymi firmami.



Rys. 2. Preferencje wyboru partnera gospodarczego ze względu na jego wielkość

Analizując wypowiedzi przedsiębiorców na temat relacji łączących ich firmy z innymi uczestnikami rynku, można odnieść wrażenie, że są to opinie sprzeczne. Przykładem może być z jednej strony rzetelność i terminowość małych partnerów gospodarczych, przez jednych oceniana jako cecha pozytywnie wyróżniająca współdziałanie z małymi partnerami, zaś przez drugich oceniana jako coś negatywnego. Rozbieżności wynikają z doświadczeń badanych. Z prowadzonych rozmów wynika, że szczególnie w branży budowlanej pojawiają się nierzetelni partnerzy, którzy poprzez fakt istnienia sezonowości ich usług, w okresie nateżenia ilości ofert biorą zbyt dużą liczbę zleceń do realizacji, przez co nie są w stanie wykonać ich równie dobrze i terminowo.

Najważniejszą cechą różnicującą relacje współdziałania małych z małymi i małych ze średnimi i dużymi jest możliwość dotarcia z ofertą i jasnej komunikacji z osobami decydującymi. Szczególnie ta cecha, pozytywnie wyróżnia powstałe relacje, bowiem, jak podkreślają przedsiębiorcy, z dobrej komunikacji i bezpośrednich relacji nawiązują się trwałe kontakty oraz wzajemne zaufanie i korzyści. Partnerzy starają się bardziej, aby powstałe kontakty były zadowalające dla obydwu partnerów. To właśnie brak tej cechy w więziach współdziałania pomiędzy małymi a średnimi i dużymi przedsiębiorstwami jest oceniana przez respondentów jako główna niekorzystna cecha tych relacji. Przez to ocena ich kontaktów z dużymi, choć bardziej korzystna finansowo, obciążona jest ryzykiem. Podwyższone ryzyko jest zaś cechą, która często może przekreślać chęć współdziałania. Dwie wypowiedzi respondentów odnośnie ich oceny współdziałania z dużymi partnerami w kontekście możliwości poniesienia zbyt dużego ryzyka jest znacząca. Jeden z badanych powiedział: *współdziałanie z dużymi firmami jest jak jazda małego auta i tira, nigdy nie wiesz, czego możesz się po nim spodziewać*, a kolejny: *współdziałanie z dużym partnerem daje duże korzyści finansowe, ale także duży problem finansowy w przypadku braku zapłaty*. Niezależnie od tych opinii, małe przedsiębiorstwa cenią sobie współdziałanie z dużymi partnerami. Duże i średnie przedsiębiorstwa częściej niż małe są w stanie zaoferować lepsze warunki handlowe typu cena, dodatkowe rabaty, dostawa towaru, przedłużone terminy płatności.

W końcowym efekcie małe firmy mogą stosować bardziej konkurencyjne ceny. Gdyby nie fakt, iż między małymi a średnimi i dużymi firmami nie istnieje taka jakość relacji objawiająca się w lepszych kontaktach interpersonalnych oraz w lepszym wzajemnym traktowaniu, jak w przypadku ich kontaktów z innymi małymi przedsiębiorstwami, małe

Cechy współdziałania małych przedsiębiorstw z małymi		Cechy współdziałania małych firm ze średnimi i dużymi	
pozytywne	negatywne	pozytywne	negatywne
<ul style="list-style-type: none"> <li>- bezpośredni kontakt z decydentem</li> <li>- dobra komunikacja</li> <li>- łatwość dotarcia z ofertą</li> <li>- łatwość negocjacji warunków oferty</li> <li>- elastyczność realizacji zleceń</li> <li>- szybka reakcja na zmiany w warunkach współdziałania</li> <li>- brak problemów związanych z reklamacją</li> <li>- bliskość relacji</li> <li>- wzajemna dbałość o relacje</li> <li>- dopasowywanie oferty do wymagań partnera gospodarczego</li> <li>- mniej formalne współdziałanie oparte na relacjach osobistych, kontakty</li> <li>- zaufanie</li> <li>- rzetelność</li> <li>- terminowość</li> <li>- pewność w płatnościach</li> <li>- wymiana poglądów i doświadczeń</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- niestabilność firm, dzisiaj są jutro ich nie ma</li> <li>- nierzetelność</li> <li>- nieterminowość</li> <li>- braki w zasobach ludzkich rzeczowych i finansowych</li> <li>- gra na zwłokę w sytuacjach problemowych</li> <li>- brak możliwości zastępowalności relacji decydentów</li> <li>- brak możliwości zaproponowania lepszych warunków handlowych typu cena, rabaty, odroczone terminy płatności</li> <li>- niewielkie lub brak korzyści finansowych</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- dobre warunki handlowe: lepsza cena, odroczone terminy płatności, szeroki asortyment towarów i/lub usług, dostęp do nowości,</li> <li>- zapewniony transport</li> <li>- dostęp do wiedzy o nowych technologiach, rozwiązaniach organizacyjnych</li> <li>- korzyści finansowe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- brak dostępu do decydenta</li> <li>- słaba komunikacja z firmą,</li> <li>- problemy wynikające z braku przepływu informacji wewnątrz dużej firmy</li> <li>- większe ryzyko związane z nieuregulowaniem płatności lub z bardzo wydłużonym terminem płatności</li> <li>- zbiurokratyzowanie współdziałania</li> <li>- problemy z realizacją zleceń</li> <li>- minimalne progi zamówień</li> <li>- brak dbałości o relacje, traktowanie z góry</li> </ul>

Tab. 3. Cechy specyficzne współdziałania małych przedsiębiorstw z małymi oraz średnimi i dużymi firmami

firmy zdecydowanie bardziej ceniłyby współdziałanie z tą grupą przedsiębiorstw.

Na uwagę zasługuje porównanie sformalizowania współdziałania małych przedsiębiorstw z innymi uczestnikami rynku. W przypadku relacji małych firm z małymi współdziałanie oparte jest na bardziej swobodnych relacjach. Często wybiera się umowę ustną, w której zdarzają się zmiany w zależności od okoliczności. W przypadku dużych i średnich partnerów gospodarczych częściej formalizuje się współdziałanie. Niektórzy określają tę formalizację jako zbiurokratyzowanie współdziałania. Nie dotyczy to tylko i wyłącznie kwestii samej umowy, która częściej jest umową pisemną, ale także sposobu komunikacji pomiędzy partnerami (częściej pisemna, z dużym wyprzedzeniem). Większość przedsiębiorców ocenia zbiurokratyzowanie współdziałania jako coś negatywnego, ale są opinie, że dzięki temu warunki współpracy są czytelniejsze dla obydwu stron.

## 5. Podsumowanie

Istnieje specyfika współdziałania małych przedsiębiorstw wynikająca przede wszystkim z cech wyróżniających te podmioty od pozostałych uczestników rynku. Do najważniejszych z punktu widzenia współdziałania należą: połączenie osoby przedsiębiorcy z przedsiębiorstwem, wpływ na decyzje firmy rodziny oraz uwzględnianie przy podejmowaniu decyzji interesów rodziny, ceniona przez przedsiębiorców niezależność decyzyjna, finansowa i prawna oraz istnienie sieci osobistych powiązań przedsiębiorcy z rynkiem, które są domeną małych firm.

55% respondentów, biorąc pod uwagę możliwość nawiązania trwałych relacji z innym podmiotem rynku, bierze pod uwagę jego wielkość. 29% badanych wybiera małe przedsiębiorstwa ze względu na specyfikę tych relacji. Do głów-

nych pozytywnych cech należy zaliczyć łatwy dostęp do decydenta, brak barier komunikacyjnych oraz wzajemne dopasowywanie oferty, tak aby obie strony były zadowolone. Do negatywnych należą przede wszystkim słabe parametry oferty, które przykładają się na niewielkie korzyści finansowe. 26% respondentów wybiera dużych i średnich partnerów gospodarczych. Dobre warunki handlowe, a także dostęp do wiedzy o nowych technologiach, produktach – to najważniejsze cechy tych relacji. Cechy utrudniające współdziałanie małych przedsiębiorstw z dużymi i średnimi to brak lub niewielki dostęp do decydentów i słaba komunikacja. 44% badanych decyzję o współdziałaniu opiera na dobrej ofercie, niezależnie od tego z jakiej wielkości partnerem gospodarczym ma do czynienia.

Reasumując należy zauważyć, iż małe przedsiębiorstwa są niewątpliwie ważnymi podmiotami rynku, które w sposób szczególny traktują wszystkie kraje UE. Wspólna polityka nastawiona na wspieranie współdziałania małych przedsiębiorstw jest zapewne ważna i cenna także dla samych przedsiębiorców. Często jednak popełnianie są błędy, polegające na niezrozumieniu specyfiki współdziałania małych przedsiębiorstw. Takie cechy jak niezależność tych firm, często determinuje sposób współdziałania, a działania polegające na wkraczaniu narzędzi w strukturę własności czy zarządzania mogą, w szczególności wśród mikroprzedsiębiorstw, przynieść więcej szkód niż korzyści.

## Literatura:

- [1] Baver G.: *Management and the small firm*. „Strategic Change”, Mar-Apr 2003 No 12.
- [2] *Europejska Karta Małych Przedsiębiorstw*, dostępny w Internecie: [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/charter/docs/charter\\_pl.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/charter/docs/charter_pl.pdf)

- [3] Greenbank P.: *Training micro-business owner-managers: a challenge to current approaches*. „Journal of European Industrial Training”, 2000, Vol. 24 No. 7.
- [4] Gudkova S.: *Rozwój małych przedsiębiorstw. Wiedza, sieci osobistych powiązań, proces uczenia się*. Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
- [5] Haus B.: *Czynniki rozwoju małych przedsiębiorstw*, [w:] *Przedsiębiorczość, konkurencyjność oraz kondycja małych i średnich przedsiębiorstw w obliczu integracji z Unią Europejską*, pod red. H. Bienioka. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2003.
- [6] Hejduk I.: *Jak startować w biznesie. Propozycja dla małych firm*. Wydawnictwo Orgmasz, Warszawa 1992.
- [7] Jagoda H., Połomska-Jasienowska A.: *Współdziałanie gospodarcze małych przedsiębiorstw*, [w:] *Koncepcje i narzędzia zarządzania strategicznego*, red. M. Romanowska, P. Wachowiak. SGH, Warszawa 2006.
- [8] Kelliher F., Reinl L.: *A resource-based view of micro-firm management practice*. “Journal of Small Business and Enterprise Development”, 2009, Vol. 16 No 3.
- [9] Lichtarski J.: *Istota i formy współpracy podmiotów gospodarczych*, [w:] *Współdziałanie gospodarcze przedsiębiorstw*, red. J. Lichtarski. PWE, Warszawa 1992.
- [10] Poznańska K.: *Uwarunkowania innowacji w małych i średnich przedsiębiorstwach*. Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998.
- [11] Reijonen H., Komppula R.: *Perception of success and its effect on small firm performance*. “Journal of Small Business and Enterprise Development”, 2007, Vol. 14 No. 4.
- [12] Safin K.: *Zarządzanie małą firmą*. Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Wrocław 2002.
- [13] Skowronek-Mielczarek A.: *Małe średnie przedsiębiorstwa. Źródła finansowania*. C. H. Beck, Warszawa 2007.
- [14] Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej, Dz. U. 2004 nr 173 poz. 1807.

ger who creates the specific organizational culture or has certain reasons for taking decisions about the company development. Attention was also paid to an important aspect, appreciated by entrepreneurs, namely financial and economic independence which affects the choice of economic cooperation forms. The knowledge of local market at which the company operates also constitutes an important attribute, as well as the network of personal contacts, which depending on an entrepreneur's experience may facilitate the establishment of cooperative relationships. The presented characteristics are revealed in the context of small businesses interaction analysis with other market operators distinguished on the basis of size. Empirical research shows that it is possible to extract characteristics of small-businesses interactions with other young and small to medium-sized and large companies. These first relationships are characterized by easy access to decision-makers, lack of communication barriers and cross-matching offer which results in both parties satisfaction. Negative aspects refer mainly to poor offer parameters which bring about minor financial benefit. Good commercial conditions and access to knowledge about new technologies, products and the absence or limited access to decision-makers and poor communication constitute the most important features of interaction between small enterprises and large as well as medium sized ones. The research illustrates that small businesses more easily interact with other small businesses, but if medium and large enterprises improve communication and accessibility of policymakers, then small businesses would prefer to interact with such entities at the market.

**Mgr Agnieszka POŁOMSKA-JASIEŃSKA**

Katedra Nauk o Przedsiębiorstwie  
 Wydział Gospodarki Regionalnej i Turystyki  
 w Jeleniej Górze  
 Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
 ul. Nowowiejska 3  
 58-500 Jelenia Góra  
 tel. 75 75 38 226  
 Agnieszka.Polomska@ue.wroc.pl

**SPECIFICITY OF ECONOMIC INTERACTION WITH OTHER SMALL BUSINESS OPERATORS OF THE MARKET**

**Abstract:**

The presented paper discusses problems of small businesses economic co-operation defined as the establishment of lasting relationships and links between firms which do not represent typical market transactions. Particular attention was paid to specific interactions resulting from the occurrence of certain features distinguishing small firms from other market players. On the basis of available literature the following characteristics, differentiating interaction, were selected: the combination of an entrepreneur with the company and the owner/manager with the family. The first two characteristics determine the way of conducting business activities owing to personal characteristics of owner/mana-