



Munich Personal RePEc Archive

Value appropriation by SMEs – a case study of subcontracting

Najda-Janoszka, Marta

Jagiellonian University

October 2015

Online at <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/67943/>
MPRA Paper No. 67943, posted 19 Nov 2015 08:29 UTC

MARKETING I RYNEK 9/2015

Adres redakcji

00-099 Warszawa, ul. Canaletta 4, p. 301
tel. (22) 827 80 01, w. 314
faks (22) 827 55 67
e-mail: mir@pwe.com.pl
strona internetowa:
www.marketingirynek.pl

Wersja drukowana czasopisma jest wersją pierwotną. Informacje dla autorów, zasady recenzowania i lista recenzentów są dostępne na stronie internetowej czasopisma.

Redakcja zastrzega sobie prawo do opracowania redakcyjnego oraz dokonywania skrótów w nadsyłanych artykułach.

Streszczenia opublikowanych artykułów są dostępne online w międzynarodowej bazie danych CEJSH (<http://cejsh.icm.edu.pl>).

Wydawca

Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne S.A.
00-099 Warszawa, ul. Canaletta 4 <http://www.pwe.com.pl>

Recenzenci numeru

prof. dr hab. Andrzej Kaleta
prof. dr hab. Krystyna Poznańska
prof. dr hab. Maria Romanowska
prof. dr hab. Elżbieta Urbanowska-Sojkin

Redakcja naukowa

prof. dr hab. Elżbieta Urbanowska-Sojkin

Redakcja techniczna, korekta i skład

Maciej Mikulewicz

Marta Najda-Janoszka

Uniwersytet Jagielloński w Krakowie

Katedra Zarządzania w Turystyce

PROBLEM ZATRZYMYWANIA WARTOŚCI PRZEZ MSP – STUDIUM PRZYPADKU DZIAŁALNOŚCI PODWYKONAWCZEJ

Streszczenie: Artykuł przedstawia analizę działalności podwykonawczej z punktu widzenia problemu zatrzymywania wartości przez małe przedsiębiorstwa, w oparciu o studium przypadku firmy realizującej kontrakty podzlecenia w zakresie usług inżynieryjnych, doradczych i wykonawczych centrów przetwarzania danych.

Słowa kluczowe: współpraca, podwykonawstwo, MSP, wartość, zatrzymywanie wartości.

VALUE APPROPRIATION BY SMEs – A CASE STUDY OF SUBCONTRACTING

Summary: The article presents an analysis of subcontracting focused on value appropriation by small enterprises. The analysis is based on a case study of a firm undertaking subcontracting in the field of engineering consulting, and implementing services of data centers.

Keywords: cooperation, subcontracting, SMEs, value, value appropriation.

Wprowadzenie

Postępująca dezintegracja łańcuchów wartości postrzegana jest jako bogaty rezerwar szans rynkowych dla małych podmiotów gospodarczych. Niemniej jednak, generowanie wartości z realizacji podzleceń przez MSP napotyka na istotne bariery wynikające z silnej asymetrii władzy stron kontraktu jak i niedostatków planowania strategicznego w małych firmach. W niniejszym opracowaniu przedstawiono analizę działalności podwykonawczej z punktu widzenia problemu zatrzymywania wartości przez małe przedsiębiorstwa, w oparciu o studium przypadku firmy realizującej kontrakty podzlecenia w zakresie usług inżynieryjnych, doradczych i wykonawczych centrów przetwarzania danych. Celem analizy jest identyfikacja działań podejmowanych przez małe przedsiębiorstwo, zmierzających do wzmocnienia jego pozycji strategicznej względem partnerów biznesowych.

1. Działalność podwykonawcza

Proces globalizacji wraz z towarzyszącą silną presją konkurencyjną leżą u podstaw pogłębiającej się fragmentaryzacji łańcuchów wartości. Działania strategiczne firm ukierunkowane są na zawężanie pola własnej działalności do obszarów kluczowych i pozostawianiu poza strukturą firmy funkcji i procesów nieuwzględnionych w zdefiniowanym obszarze specjalizacji (Najda-Janoszka, 2010). Zgodnie z tezami prezentowanymi w literaturze przedmiotu upowszechnianie się takiej orientacji strategicznej zdecydowanie sprzyja rozwojowi MSP (Najda-Janoszka i Wach, 2010; Matejun, 2007). Należy przy tym zauważyć, że w większości opracowań obszar szans rynkowych dla małych podmiotów gospodarczych identyfikowany jest w orbicie niekluczowych funkcji i procesów dużych firm (EIM i IKEI, 2009; Taymaz i Kilicaslan, 2000; Lagarda i Angulo, 2004; Arditi i Chotibhongs, 2005; Żur, 2000; Lehtinen, 2001; Matejun, 2007). W prezentowanych rozważaniach małe przedsiębiorstwa lokowane są najczęściej w pozycji podwykonawcy w dezintegrowanych łańcuchach wartości (Turner, 2003; Matejun, 2007). Niemniej jednak, literatura przedmiotu wskazuje na istnienie pewnych rozbieżności w zakresie definiowania stosunku biznesowego, w którym podmioty gospodarcze (najczęściej MSP) przyjmują zlecenie realizacji określonego zbioru działań na rzecz innego podmiotu o nadrzędnej pozycji w danym łańcuchu wartości (Guers, Martin i Wybo, 2015; Tum, Norton i Wright, 2006). Podstawowe kwestie sporne dotyczą utożsamiania działalności podwykonawczej z *outsourcingiem*, czy też usługami okazjonalnego zaopatrzenia (Lehtinen, 2001; Tum, Norton i Wright, 2006). Dążąc do wypuklenia różnic między pokrewnymi pojęciami, autorzy podkreślają, że podwykonawstwo najczęściej dotyczy długoterminowej (Kimura, 2002), ale niekoniecznie wieloletniej relacji (Lehtinen, 2001; Guers, Martin i Wybo, 2015), w ramach której podwykonawcy wytwarzają całość lub część produktu zleceniodawcy, zgodnie z przekazaną specyfikacją techniczną¹ (Lehtinen, 2001; EIM i IKEI, 2009), co oznacza, że wytworzone, niestandardowe rozwiązanie podlega sprzedaży tylko jednemu, określönemu odbiorcy – zleceniodawcy (Lehtinen, 2001; Matejun, 2006). Ponadto, wydzielenie obszaru działań ze struktury organizacyjnej firmy zlecającej nie jest warunkiem koniecznym do zaistnienia stosunku podzlecenia, bowiem w odróżnieniu od *outsourcingu*, podwykonawstwo nie jest metodą restrukturyzacji (OECD, 2005; Trocki, 2001; Matejun, 2006; Breński, 2013) i nie zakłada przeniesienia własności funkcji i procesów na podwykonawców (Lehtinen, 2001; Guers, Martin i Wybo, 2015; Tum, Norton i Wright, 2006; OECD, 2005). W tabeli 1 przedstawiono najczęściej cytowane definicje podwykonawstwa, których treść prezentuje spójny obraz pojęcia, zbieżny ze wskazanymi wyżej cechami wyróżniającymi stosunek podzlecenia.

1 „Samo ustalenie koloru, rozmiaru lub numeru katalogowego nie jest jeszcze samo w sobie specyfikacją techniczną. Wytworzenie produktu zaprojektowanego w ściśle określonym celu i spełniającego ściśle określone warunki nie oznacza jeszcze istnienia stosunku podzlecenia” (Rozporządzenie KE nr 250/2009).

Tabela 1. Definicja podwykonawstwa

Definicja	Autor
<p>Podwykonawstwo to sytuacja, w której firma zwraca się do niezależnego przedsiębiorstwa o podjęcie się produkcji lub przetworzenia materiału, części lub podzespołu do celów produkcji, zgodnie ze specyfikacją techniczną lub planami dostarczonymi przez firmę zlecającą.</p>	<p>Holmes (1986) za: Taymaz i Kilicaslan (2000)</p>
<p>Produkcja podwykonawcza to proces, w którym podwykonawca (tj. organizacja, której cele biznesowe są niezależne od zleceniodawcy) wytwarza całość lub część produktu zleceniodawcy zgodnie z przekazaną specyfikacją techniczną (o różnym poziomie szczegółowości). Działania wspierające proces wytwarzania (np. zamówienia materiałów, planowanie produkcji) mogą być wykonywane przez którąkolwiek ze stron, po uprzednim uzgodnieniu.</p>	<p>Webster, Alder i Muhlemann (1997)</p>
<p>Stosunek gospodarczy, w którym jeden podmiot, główny wykonawca, zwraca się do innego niezależnego podmiotu, podwykonawcy lub dostawcy, o podjęcie się produkcji lub przetworzenia materiału, części, podzespołów lub o świadczenie usługi przemysłowej zgodnie ze specyfikacją głównego wykonawcy.</p>	<p>UNIDO (2003)</p>
<p>Porozumienie biznesowe, w którym jedna firma (wykonawca) zawiera umowę z inną firmą (podwykonawca) na realizację w danym cyklu produkcyjnym całości lub części prac projektowych, przetwórczych, wytwórczych, budowlanych, konserwacyjnych.</p>	<p>EIM i IKEI (2009); OECD (2005)</p>
<p>Umowa o podwykonawstwo, to umowa w formie pisemnej o charakterze odpłatnym, której przedmiotem są usługi, dostawy lub roboty budowlane stanowiące część zamówienia publicznego, zawarta między wybranym przez zamawiającego wykonawcą a innym podmiotem (podwykonawcą), a w przypadku zamówień publicznych na roboty budowlane także między podwykonawcą a dalszym podwykonawcą lub między dalszymi podwykonawcami.</p>	<p>Ustawa z dn. 8 listopada 2013 r. o zmianie ustawy – Prawo zamówień publicznych</p>
<p>(Towary i usługi przemysłowe) Dwa przedsiębiorstwa są powiązane stosunkiem podzlecenia, jeżeli jednocześnie zostały spełnione warunki A i B: A. przedsiębiorstwo klient, zwane również głównym wykonawcą, uczestniczy w projektowaniu produktu, dostarczając, nawet częściowo, specyfikację techniczną przedsiębiorstwu dostawcy, zwanemu także podwykonawcą, lub dostarcza mu materiałów do przetworzenia; B. przedsiębiorstwo klient sprzedaje produkt wykonany na zasadzie podzlecenia, albo jako osobny produkt, albo jako część bardziej złożonego produktu, i przyjmuje po sprzedaży odpowiedzialność za jakość produktu.</p>	<p>Rozporządzenie KE nr 250/2009</p>
<p>(Roboty budowlane) Dwa przedsiębiorstwa połączone są stosunkiem podzlecenia, jeżeli jednocześnie zostały spełnione warunki A, B, C i D: A. przedsiębiorstwo klient zawiera umowę z przedsiębiorcą dostawcą, zwanym dalej „podwykonawcą”, na wykonanie robót lub usług, które są wyraźnie włączone do procesu budowy; B. przedsiębiorstwo klient jest odpowiedzialne za końcowy produkt procesu budowy; odpowiedzialność obejmuje także części wykonane przez podwykonawców; podwykonawca może w niektórych przypadkach ponosić częściową odpowiedzialność; C. przedsiębiorstwo klient przekazuje podwykonawcy szczegóły techniczne, na przykład informację o tym, że roboty lub usługi wykonane przez podwykonawcę muszą być zgodne z założeniami określonego projektu i w związku z tym nie mogą być standardowymi lub katalogowymi robotami lub usługami, D. umowa wzajemna nie podlega z innych względów przepisom umowy asocjacyjnej, takiej jak wspólna odpowiedzialność na zaproszenie do składania ofert, konsorcjum lub spółka <i>joint venture</i>.</p>	

Źródło: Opracowanie własne.

Praktyka biznesowa potwierdza nie tylko dynamiczny wzrost działalności podwykonawczej lecz również znaczące różnicowanie form jej realizacji (EIM i IKEI, 2009; Amesse *et al.*, 2006; Guers, Martin i Wybo, 2015) (por. tabela 2).

Tabela 1. Typologia działalności podwykonawczej

Kryterium	Rodzaje działalności podwykonawczej	Opracowanie
Czas	<ul style="list-style-type: none"> • Krótkoterminowe działania w ramach podwykonawstwa (<i>short term, ad-hoc subcontracting</i>) • Długoterminowe działalność podwykonawcza (<i>long-term, structural subcontracting</i>) 	Chaillou (1977); Guers, Martin i Wybo (2015); OECD (2005);
Potrzeby firmy zlecającej	<ul style="list-style-type: none"> • Podwykonawstwo specjalistyczne (<i>specialty subcontracting</i>) • Podwykonawstwo mocy wytwórczej (<i>capacity subcontracting</i>) • Podwykonawstwo w zakresie dostaw (<i>supply subcontracting</i>)/Podwykonawstwo ekonomiczne (<i>economic subcontracting</i>) 	Chaillou (1977), Holmes (1986) za: Turner (2003); Taymaz i Kilicaslan (2000); Perry (2002)
Lokalizacja działań podwykonawczych	<ul style="list-style-type: none"> • Działalność prowadzona na miejscu, w siedzibie zleceniodawcy (<i>on-site subcontracting</i>) • Działalność prowadzona na terenie kraju zleceniodawcy • Podwykonawstwo realizowane poza granicami kraju zleceniodawcy 	OECD (2005); Guers, Martin i Wybo (2015)
Zakres działań objętych kontraktem	<ul style="list-style-type: none"> • Podwykonawstwo oparte na całkowitym przekazaniu odpowiedzialności tzw. „pod klucz” (<i>turnkey contracting</i>) • Działalność podwykonawcza przy użyciu własnych mocy wytwórczych i surowców zleceniodawcy (<i>consignment contracting</i>) • Porozumienia hybrydowe obejmujące dostarczanie przez zleceniodawcę wybranych surowców i komponentów podwykonawcy • Podwykonawstwo komponentów • Podwykonawstwo montażu • Podwykonawstwo produktów 	Perry (2002) Lagarda i Angulo (2004)
Strona kontraktu	<ul style="list-style-type: none"> • Podwykonawstwo pierwszego rzędu (<i>first-tier subcontracting</i>) • Podwykonawstwo drugiego i kolejnych rzędów (<i>second and lower tier subcontracting</i>) 	OECD (2006), Lentinen (2001), Lambert i Cooper (2000)
Transfer technologii	<ul style="list-style-type: none"> • Podwykonawstwo ekonomiczne towarów o niskim poziomie technologicznym • Podwykonawstwo specjalistyczne złożonych towarów (projektowanie i produkcja) • Podwykonawstwo w zakresie dostaw zindywidualizowanych i złożonych towarów (projektowanie i produkcja) 	Amesse <i>et al.</i> (2006)

Źródło: Opracowanie własne.

W Unii Europejskiej 17 procent MSP zaangażowanych jest w działalność podwykonawczą, co stanowi blisko 4 miliony podmiotów gospodarczych (EIM i IKEI, 2009). Przy czym relatywnie więcej małych firm podwykonawczych odnotowuje się na obszarze 12 nowych krajów członkowskich (EIM i IKEI, 2009). Wyniki badań potwierdzają, że bezpośrednimi beneficjentami dynamicznego rozwoju podwykonawstwa są nie tylko duże przedsiębiorstwa zorientowane na zwiększanie efektywności, sprawności i elastyczności działania (UNIDO, 2003; Guers, Martin i Wybo, 2015; Żur, 2000; Rama i Holl, 2013), lecz również małe podmioty podejmujące się realizacji podzleceń. Wśród głównych korzyści generowanych przez podwykonawców wskazuje się przede wszystkim poszerzenie możliwości biznesowych (EIM i IKEI, 2009; Lagarda i Angulo, 2004), zabezpieczenie rynku zbytu i efekty skali (Żur, 2000; EIM i IKEI, 2009; UNIDO, 2003; Lagarda i Angulo, 2004), dostęp do surowców i pomocy technicznej (Żur, 2000;

Taymaz i Kilicaslan, 2000), dyfuzja najnowszych technik produkcyjnych, dostęp do zewnętrznych zasobów wiedzy, transfer technologii od zleceniodawców (EIM i IKEI, 2009; UNIDO, 2003; Lagarda i Angulo, 2004; Rama i Holl, 2013), lepsze wykorzystanie zdolności wytwórczych oraz korzyści finansowe (Żur, 2000; EIM i IKEI, 2009; UNIDO, 2003; Lagarda i Angulo, 2004). Ponadto, analiza praktyk MSP pozwala przełamać schematyzm w postrzeganiu miejsca małych przedsiębiorstw w dezintegrowanych łańcuchach wartości (Turner, 2003). Jak wskazują badania przeprowadzone w Unii Europejskiej, ponad połowa MSP realizujących umowy podzlecenia, łączy działalność podwykonawczą z pełnieniem funkcji głównego wykonawcy w innych projektach (EIM i IKEI, 2009). Okazuje się, że środowisko podwykonawców jest bardzo zróżnicowane pod względem zarówno pozycji w procesie produkcji, poziomu specjalizacji, jak i siły przetargowej w stosunku do zleceniodawców (OECD, 2006). Coraz częściej można zauważyć, jak rosnąca specjalizacja i stopień zaangażowania podwykonawców w projektowanie produktów zleceniodawców wpływa na zmianę charakteru relacji między stronami stosunku podzlecenia w kierunku „partnerstwa w zakresie podwykonawstwa” (OECD, 2005; Amesse *et al.*, 2006). Niemniej jednak, małe przedsiębiorstwa, podejmując się realizacji podzlecenia, nadal rzadziej spotykają się z partnerskim wymiarem relacji, natomiast częściej borykają się z problemami wynikającymi z silnej asymetrii władzy uczestniczących stron, przerzucania znacznej części ryzyka biznesowego na podwykonawców, opóźnień w regulowaniu należności (Amesse *et al.*, 2006; EIM i IKEI, 2009).

2. Współpraca a zatrzymywanie wartości z przedsięwzięcia

Wspólne tworzenie wartości w ramach stosunku podzlecenia przenika równoległy proces dzielenia się wytworzoną wartością. Problem zatrzymywania wartości w relacjach kooperacyjnych rozpatrywany jest w kategoriach całkowitych, wspólnych i prywatnych korzyści generowanych przez współpracujące strony. Całkowite korzyści (*total benefits*), które firma może uzyskać, dzielą się na wspólne korzyści (*common benefits*) dostępne dla wszystkich zaangażowanych stron na podstawie określonych celów relacji oraz korzyści prywatne (*private benefits*), generowane indywidualnie przez poszczególnych kooperantów na podstawie własnych celów (Kanna, 1998). Biorąc pod uwagę fakt, że indywidualne cele nader rzadko mają charakter jawny, z zasady nie są uwzględniane przy negocjacjach podziału wspólnie wytwarzanej korzyści (Dyer, Singh i Kale, 2008). W konsekwencji proporcje faktycznego podziału nie zawsze odpowiadają strukturze wkładów wniesionych przez uczestniczące strony, jak również mogą być dalece odmienne od pierwotnych ustaleń. Zatem, kwestią kluczową jest identyfikacja czynników warunkujących osiągnięcie zysków z realizowanego wspólnie przedsięwzięcia, a następnie kształtowanie odpowiedniej strategii w zakresie zatrzymywania wytworzonej wartości (Najda-Janoszka, 2013; Afuah, 2009; Henkel i Baldwin, 2009).

W ramach zarządzania strategicznego fundamentem teoretycznym problematyki zawłaszczania wartości jest podejście zasobowe (*Resource Based View – RBV*)

(Najda-Janoszka, 2011). Przy czym, dorobek podejścia zasobowego stanowi punkt wyjścia rozwoju nowych koncepcji i ujęć umożliwiających badanie dynamiki procesu przechwytywania wartości – perspektywa dynamicznych zdolności (*dynamic capabilities approach*) (Teece, Pisano i Shuen, 1997; Eisenhardt i Martin 2000), oraz weryfikację specyfiki jego uwarunkowań w obszarze innowacji technologicznych – koncepcja generowania zysków z innowacji (*profiting from innovations – PI*) (Teece, 2002).

Rywalizacja o przechwycenie jak największej części tworzonej wartości przebiega na dwóch równoległych płaszczyznach, tj. na rynku produktów oraz na rynku strategicznych czynników procesu tworzenia wartości (Fischer, 2011). Tym samym, rywalami dążącymi do zawłaszczenia wartości są zarówno kooperanci, konkurenci, dostawcy, jak i klienci danego przedsiębiorstwa (Najda-Janoszka, 2013). Ostateczny bilans korzyści generowanych ze wspólnego przedsięwzięcia zależy nie tylko od wielkości wytworzonej wspólnie wartości, ale w znacznej mierze od siły przetargowej poszczególnych kooperantów (Fischer i Henkel, 2010). Zgodnie z podejściem zasobowym, pozycję stron determinuje zbiór kontrolowanych zasobów spełniających kryteria cenności (z punktu widzenia realizowanych procesów wartości), rzadkości, odporności na imitację i substytucję (*VRIN – valuable, rare, inimitable, non-substitutable*) (Barney, 1991). Biorąc pod uwagę specyfikę zależności zasobowej między podejmującymi współpracę podmiotami, przyjmuje się, że partnerzy, którzy kontrolują dostęp do cennych i unikatowych zasobów we wspólnym projekcie, będą zdolni do zawłaszczenia większych udziałów we wspólnie wypracowanej wartości (Lavie, 2007). Niemniej jednak, ta perspektywa znajduje uzasadnienie w przypadku opisu podziału wspólnych korzyści w momencie inicjacji współpracy, nie jest natomiast odpowiednia do rzetelnego wyjaśnienia jak i dlaczego niektóre ze współpracujących firm generują większe korzyści indywidualne z danej kooperacji (Dyer, Singh i Kale, 2008; Coff, 1999). Układ sił między kooperantami może bowiem ulec zmianie w trakcie trwania wspólnego przedsięwzięcia na skutek realizacji asymetrycznych inwestycji w aktywa specyficzne dla projektu oraz w wyniku internalizacji zasobów VRIN przez partnerów (Hamel, 1991). Dlatego część autorów bardziej skupia uwagę na problemie pokrewieństwa i kompatybilności zasobów udostępnianych w ramach przedsięwzięcia oraz zdolności uczestniczących stron do asymilacji i wykorzystania pozyskanej wiedzy w bieżących działaniach (*exploitation*) oraz w rozwoju nowych zdolności (*exploration*) (Dyer, Singh i Kale, 2008). Zatem siła przetargowa stron uczestniczących we wspólnym przedsięwzięciu jest pochodną ich profilu zasobowo-kompetencyjnego, który podlega ciągłej wycenie w trakcie realizacji wspólnych działań, a nie tylko w momencie rozpoczęcia współpracy (Hamel, 1991). Pozycja strategiczna firmy ulega modyfikacji wraz ze zmianą poziomu zaangażowania współpracujących stron oraz zmianą ilości dostępnych alternatywnych formuł tworzenia wartości (Hamel, 1991). Ostatecznie, wielkość zawłaszczanej wartości zależy od dynamicznie kształtującego się układu sił oraz umiejętności kooperantów w zakresie skutecznego wykorzystania bieżącej siły przetargowej.

3. Studium przypadku

Przedstawiona w niniejszym artykule analiza Firmy A stanowi jedno z ośmiu studiów przypadku opracowanych w ramach projektu badawczego pt. "Dynamika i uwarunkowania procesu zawłaszczania przez przedsiębiorstwo wartości z przedsięwzięć realizowanych w sieciach międzyorganizacyjnych" finansowanego ze środków NCN (umowa nr UMO-2013/11/D/HS4/03965) będącego w trakcie realizacji (2014–2016). Niezbędny materiał informacyjny zgromadzono przy użyciu trzech technik badawczych:

- Trzy wywiady ustrukturyzowane przeprowadzone we wrześniu i grudniu 2014 roku z właścicielem Firmy A, kierownikiem projektu (Projekt 1) w przedsiębiorstwie zlecającym Firmie A prace w ramach podwykonawstwa oraz kierownikiem projektu ze strony inwestora (Projekt 1).
- Obserwacja realizacji inwestycji na miejscu.
- Analiza dokumentacji projektowej.

Firma A istnieje na rynku od 6 lat (powstała w 2008 roku). To małe przedsiębiorstwo zatrudniające w 2014 roku 10 pracowników. Domena biznesowa obejmuje usługi inżynierskie i doradcze w zakresie projektowania i wykonawstwa centrów przetwarzania danych (CPD). Zasięg działania firmy obejmuje całą Polskę, aczkolwiek większa część realizowanych projektów zlokalizowana jest w północnej części kraju. Na obszarze północnej Polski w zasadzie nie ma konkurencji – inne firmy realizują bowiem bardzo ograniczony zakres usług dotyczący samej serwerowni a nie centrum przetwarzania danych.

Obszar wiedzy kluczowej Firmy A obejmuje projektowanie i konceptualizację całościowej architektury, konstrukcji budynku i struktury mediów centrum przetwarzania danych. Złożoność specjalistycznej wiedzy firmy wynika z natury CPD, w których znajdują się najważniejsze elementy systemów teleinformatycznych przedsiębiorstw i instytucji, odpowiadające za niezakłócone funkcjonowanie sieci firmowej i różnorodnych ważnych aplikacji. Poza serwerami i innym sprzętem komputerowym CPD zawierają także pomieszczenia obsługi technicznej, skomplikowane systemy zasilania, w tym zasilania awaryjnego oraz systemy klimatyzacyjne i przeciwpożarowe. Każde realizowane zlecenie stanowi nowe wyzwanie, wymagające inteligentnej integracji całościowej koncepcji centrum z profesjonalną wiedzą specjalistów danej branży. Do realizacji przedsięwzięć zaangażowani są nie tylko pracownicy lecz również indywidualni specjaliści branżowi zrzeszeni w ramach spółdzielni projektantów. Celem ochrony kluczowego obszaru wiedzy oraz wartości generowanej z realizowanych projektów proces tworzenia wartości w Firmie A ma charakter modułowy, w którym pracownicy i specjaliści branżowi odpowiedzialni są za określone komponenty tworzonego systemu, natomiast właściciel jest głównym architektem powstającego centrum danych, który scala cząstkowe rozwiązania w całościowy system niedostępny dla współpracowników w swej końcowej postaci. Ponadto Firma A ogranicza dyfuzję skodyfikowanej wiedzy zawartej w projektach poprzez realizację prac wykonawczych do przygotowanych projektów. Zatem specjalistyczna wiedza w obszarze

projektowania wsparta potencjałem wykonawczym wzmacnia siłę przetargową Firmy A – współpraca w zakresie podwykonawstwa projektowego prawie zawsze rozszerzana jest przez zleceniodawców o prace wykonawcze.

Rozważając kwestie ochrony wiedzy należy podkreślić, że Firma A realizuje projekty „cywilne” oraz „tajne” na zlecenie jednostek wojskowych. W przypadku danych wrażliwych o klientach oraz danych technicznych CPD zastosowanie ma szczególny rodzaj zabezpieczenia, jakim są tzw. „certyfikaty bezpieczeństwa” posiadane przez pracowników, czyli poświadczenia o dostępie do informacji niejawnych objętych tajemnicą państwową lub służbową (ustawa o ochronie informacji niejawnych). Ryzyko wycieku informacji zastrzeżonych, tajnych jest ograniczone z racji osobistej odpowiedzialności pracowników mających dostęp do danych i posiadających odpowiednie poświadczenia. Pracownicy, którzy uzyskali certyfikaty, byli poddani procedurze weryfikacyjnej odpowiedniej dla danej klauzuli informacji a zgodnie z przepisami ustawy naruszenie klauzuli tajności wiąże się z osobistą odpowiedzialnością karną. Ponadto, biorąc pod uwagę specyfikę obszaru działalności i dostęp do wrażliwych danych, w Firmie B wprowadzono szczególnie wysoki poziom dyskrecji w działaniu. Wdrożone podejście obejmuje nie tylko podpisywanie umów opatrzonej klauzulami poufności, ale szereg działań podejmowanych intuicyjnie a jednocześnie tworzących spójny system bezpieczeństwa i kulturę dyskrecji, np. w Firmie A nie korzysta się z komputerów z dostępem do sieci, w komunikacji nie stosuje się z e-maili, dane zapisywane są tylko na dyski zewnętrzne, nie korzysta się z WiFi.

W okresie objętym analizą podczas wywiadu Firma B była zaangażowana w cztery równoległe przedsięwzięcia (por. tabela 3).

Tabela 3. Działalność podwykonawcza Firmy A realizowana w roku 2014

Kryteria	Projekt 1	Projekt 2	Projekt 3
Inwestycja	System zarządzania ruchem w mieście wojewódzkim	Infrastruktura regionalnej sieci NGA i szerokopasmowego dostępu do Internetu na terenie województwa	Zintegrowany system teletransmisyjny
Inwestor	Urząd Miasta	Urząd Marszałkowski	Wojskowa jednostka organizacyjna
Generalny wykonawca	Spółka regionalna globalnej korporacji	Polski oddział globalnej korporacji	Spółka córka polskiego instytutu badawczego
Zakres prac podwykonawczych Firmy A	Centrum przetwarzania danych w ramach trzech odrębnych zleceń: projekt, wykonawstwo, wykonanie szaf serwerowych	Prace projektowe i wykonawcze	Centrum przetwarzania danych – projektowanie i wykonawstwo
Kryterium doboru podwykonawcy	Rekomendacje	Rekomendacje	Rekomendacje

Źródło: Opracowanie własne.

Od momentu powstania Firma A odnotowywała dynamiczny wzrost przychodów, liczby realizowanych projektów, zatrudnienia. W 2011 roku zatrudniała 26 pracowników a roczne obroty sięgały 1 400 000 zł. Jednocześnie, w tym samym roku Firma A musiała zmierzyć się z bardzo trudną sytuacją zagrażającą jej dalszemu funkcjonowaniu, co w konsekwencji stało się punktem zwrotnym w sposobie jej działania na rynku. Zleceniodawca (duży podmiot – polski oddział międzynarodowej korporacji) długoterminowego i dużego pod względem wartości projektu nie wywiązał się z warunków kontraktu i na końcowym etapie realizacji, wykorzystując swoją dominującą pozycję, nie uregulował ostatniej, kluczowej transzy płatności (ok. 1/5 rocznych obrotów Firmy A). Mimo, że Firma A w poprzednich latach zrealizowała z tym zleceniodawcą z powodzeniem dwa projekty, nie uchroniło jej to przed nierzetelnością partnera i jego nieuczciwymi, znanymi w branży, praktykami wobec małych podwykonawców. Firmę A uratowały inne, równolegle realizowane zlecenia, niemniej jednak właściciel musiał ograniczyć zatrudnienie do zaledwie 6 pracowników, a obroty przedsiębiorstwa spadły o połowę i do końca 2014 nie powróciły jeszcze do poziomu z 2011 roku. Ostatecznie sprawa nierzetelnego zleceniodawcy znalazła finał w sądzie, gdzie Firma A uzyskała korzystne dla siebie rozstrzygnięcie.

Przykre doświadczenie z nierzetelnym partnerem w 2011 roku spowodowało zmianę stanowiska odnośnie wielkości projektów, w które Firma A decyduje się angażować. Aktualny portfel projektów obejmuje mniejsze i krótsze budowy trwające 2–3 miesiące (wcześniej terminy realizacji sięgały 26 miesięcy). Dodatkowo, kontrakty wybierane są w ramach „systemu” poleceń i rekomendacji. Preferowane są realizacje, w których inwestorem jest jednostka publiczna, ze względu na gwarancje płatności i obowiązek rozliczania w czasie tych jednostek. Firma A zgadza się na elastyczne podejście do realizacji umów, gdyż jest zbyt mała, aby odmawiać drobnych zmian i ryzykować utratę kontraktu. Niemniej jednak decyzje o wprowadzanych zmianach poprzedzone są kalkulacją możliwych korzyści dla firmy w imię zasady „w umiejętny sposób stracić, aby zyskać”. Dzięki takiemu podejściu Firma A zyskała nie tylko status strategicznego partnera u jednego ze zleceniodawców, dla którego wykonywała projekt centrum przetwarzania danych, ale również otrzymała dodatkowe dwa zlecenia na realizację prac wykonawczych przygotowanego projektu. Jeżeli natomiast partner wykazuje wyjątkowo sztywne stanowisko względem ceny, Firma A również nie decyduje się na kompromisy – obecna sytuacja finansowa przedsiębiorstwa pozwala na utrzymywanie twardej postawy. Biorąc pod uwagę bardzo długie terminy płatności dyktowane przez dużych zleceniodawców, w 2014 roku obszar działalności firmy został poszerzony o usługi hotelarskie. Przychody z usług hotelarskich stanowią bufor finansowy zabezpieczający wypłaty pracowników i jednocześnie umożliwiając terminowe regulowanie wszelkich opłat. Dodatkowa działalność stanowi stabilizator przepływu gotówki w całej firmie, co w znaczący sposób wzmacnia pozycję strategiczną Firmy A, reprezentując alternatywną formułę tworzenia wartości. Działalność hotelarska zyskuje coraz większe znaczenie w strukturze obrotów firmy, stanowi ważny punkt w planie inwestycyjno-rozwojowym przedsiębiorstwa.

Podsumowanie

Przedstawiona analiza działalności podwykonawczej Firmy A w wyraźny sposób nakreśla trzy kluczowe kwestie, a mianowicie:

- możliwości rozwoju małych przedsiębiorstw w oparciu o realizację umów podzlecenia,
- dużą dysproporcję statusu zleceniodawcy i podwykonawcy oraz związane z tym trudności małych podmiotów w kształtowaniu swojej pozycji w takim układzie zależności,
- kierunki działań małych przedsiębiorstw służące wzmocnieniu ich siły przetargowej przy realizacji umów podzlecenia.

Z punktu widzenia problematyki niniejszego opracowania szczególne znaczenie ma ostatni punkt. Zbiór działań podjętych przez badane przedsiębiorstwo pozwolił nie tylko na wyjście z bardzo trudnej sytuacji finansowej, będącej skutkiem zarówno nierzetelności zleceniodawcy, jak i niedostatków planowania strategicznego w Firmie A, lecz również zapewnił przedsiębiorstwu stabilny grunt dla dalszego rozwoju i wzmocnienie pozycji strategicznej względem partnerów biznesowych:

- specjalizacja działalności ograniczająca alternatywne rozwiązania po stronie zleceniodawcy,
- ochrona obszaru wiedzy kluczowej przedsiębiorstwa,
- unikanie sytuacji nadmiernego uzależnienia firmy od zleceniodawcy i optymalizacja poziomu zaangażowania przedsiębiorstwa w projekt, biorąc pod uwagę jego potencjał i kalkulację ryzyka biznesowego,
- zapewnienie firmie dostępu do alternatywnych procesów tworzenia wartości,
- utrzymanie stabilnych przepływów finansowych,
- selekcja kontraktów i weryfikacja zleceniodawców.

Reasumując, zasadniczym wyzwaniem dla małych firm jest całościowe spojrzenie na prowadzoną działalność podwykonawczą w wymiarze technicznym, ekonomicznym i strategicznym, a następnie symultaniczne zarządzanie równoległymi procesami tworzenia i zatrzymywania wartości.

Literatura

- Afuah, A. (2009). *Strategic Innovation: New Game Strategies for Competitive Advantage*. New York: Routledge.
- Amesse, F., Dragoste, L., Nollet, J. i Ponce, S. (2006). Issues on Partnering: Evidence from Subcontracting in Aeronautics. W: *Supply Chains and Total Product Systems: A Reader*, E. Rhodes, J.P. Varren i R. Carter (eds.), Oxford: Blackwell Publishing, 440–458.
- Arditi, D. i Chotibongs, R. (2005). Issues in Subcontracting Practice. *Journal of Construction Engineering and Management*, 131(8), 866–876.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.

- Chaillou, B. (1977). Définition et typologie de la sous-traitance. *Revue économique*, 28(2), 262–285.
- Coff, R.W. (1999). When Competitive Advantage Doesn't Lead to Performance: The Resource-Based View and Stakeholder Bargaining Power. *Organization Science*, 10(1), 119–133.
- Dyer, J.H., Singh, H. i Kale, P. (2008). Splitting the Pie: Rent Distribution in Alliances and Network. *Managerial and Decision Economics*, No. 29, 137–148.
- EIM i IKEI (2009). EU SMEs and subcontracting, report prepared for the Commission of the European Communities under the Competitiveness and Innovation programme 2007–2013, Brussels.
- Eisenhardt, K. M. i Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic management journal*, 21(10–11), 1105–1121.
- Fischer, T. (2011). *Managing Value Capture*. Heidelberg: Gabler Verlag.
- Fischer, T. i Henkel, J. (2010). *Complements and Substitutes in Value Appropriation – An Empirical Analysis of Patents' Interactions*. Montreal: American Academy of Management Conference.
- Guers, C., Martin, C. i Wybo, J.L. (2015). The impact of the use of subcontracting on organizational reliability and safety. W: T. Nowakowski, M. Młyńczak, A. Jodejko-Pietruczuk, S. Werbińska-Wojciechowska (red.), *Safety and Reliability: Methodology and Applications*. London: CRC Press, Taylor & Francis Group. 1025–1035.
- Hamel, G. (1991). Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances. *Strategic Management Journal*, Vol. 12, 83–103.
- Henkel, J. i Baldwin, C.Y. (2009). Modularity for Value Appropriation – Drawing the Boundaries of Intellectual Property. *Harvard Business School Working Paper*, No. 11–054.
- Khanna, T. (1998). The scope of Alliance. *Organization Science*. 9(3), 340–356.
- Kimura, F. (2002). Subcontracting and the performance of small and medium firms in Japan. *Small Business Economics*, 18(1–3), 163–175.
- Lagarda, A.M. i Angulo, N.R. (2004). Subcontratación en microempresas y pequeñas empresas de Baja California. *Frontera Norte*, 16(32), 35–62.
- Lambert, D.L. i Cooper, M.C. (2000). Issues in Supply Chain Management. *Industrial Marketing Management*, Vol. 29, 65–83.
- Lavie, D. (2007). Alliance portfolios and firm performance: A study of value creation and appropriation in the US software industry. *Strategic Management Journal*, 28(12), 1187–1212.
- Lehtinen, U. (2001). *Changing subcontracting. A study on evolution of supply chains and subcontractors*. Oulu: Oulun Yliopisto.
- Matejun, M. (2007). Rola sektora MSP w rozwoju dużych organizacji gospodarczych. W: S. Lachiewicz, I. Staniec (red.), *Sytuacja ekonomiczna, organizacyjna i kadrowa dużych organizacji gospodarczych w aglomeracji łódzkiej*. Łódź: Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, 83–94.
- Matejun, M. (2006). Rodzaje *outsourcingu* i kierunki jego wykorzystania. *Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej, seria: Organizacja i Zarządzanie*, nr 989, 19–36.
- Najda-Janoszka, M. (2013). Zatrzymywanie wartości z innowacji w branży turystycznej. *Współczesne Zarządzanie*, 1(1), 96–105.
- Najda-Janoszka, M. (2010). *Organizacja wirtualna. Teoria i praktyka*. Warszawa: Difin.
- Najda, M. i Wach, K. (2010). Międzynarodowe powiązania kooperacyjne małopolskich przedsiębiorstw w procesie europejskiej integracji gospodarczej. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*, nr 812, 99–114.
- OECD (2005). *Measuring Globalisation OECD Handbook on Economic Globalisation Indicators*. Paris: OECD.

- Perry, M. (2002). *Small Firms and Network Economies*. London: Routledge.
- Rama, R. i Holl, A. (2013). Subcontracting relationships. W: *Handbook of Economic Organization: Integrating Economic and Organization Theory*. A. Grandori (ed.), Cheltenham: Edward Elgar Publishing Ltd., 540–562.
- Rozporządzenie Komisji (WE) nr 250/2009 z dnia 11 marca 2009 r. w sprawie wykonania rozporządzenia (WE) nr 295/2008 Parlamentu Europejskiego i Rady w odniesieniu do definicji cech, technicznego formatu przekazywania danych, wymogów dotyczących podwójnej sprawozdawczości dla NACE wersja 1.1 i NACE wersja 2 oraz odstępstw, które mają zostać przyznane w zakresie statystyk strukturalnych dotyczących przedsiębiorstw. Dziennik Urzędowy UE L86/1.
- Taymaz, E. i Kilicaslan, Y. (2000). *Subcontracting: A Model for Industrial Development?* Paper presented on the ERF 7th Annual Conference in Amman, October 26–29, 2000.
- Teece, D. J. (2002). *Managing Intellectual Capital*. New York: Oxford University Press.
- Teece, D.J., Pisano, G., i Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- Trocki, M. (2001). *Outsourcing*. Warszawa: PWE.
- Tum, J., Norton, P. i Wright, J.N. (2006). *Management of Event Operations*. New York: Routledge.
- Turner, S. (2003). *Indonesia's small entrepreneurs. Trading on the margins*. London: Routledge.
- United Nations Industrial Development Organisation (UNIDO). International Subcontracting Versus Delocalisation? A Survey of the Literature and Case Studies from the SPX Network, Vienna, Austria, 2003. http://www.unido.org/fileadmin/-import/18187_SPXversusDELOCinonedoc.pdf (02.12.2014).
- Ustawa z dn. 8 listopada 2013 r. o zmianie ustawy – Prawo zamówień publicznych (Dz. U. z 2013 r. poz. 1473).
- Webster, M., Alder, C. i Muhlemann, A.P. (1997). Subcontracting within the supply chain for electronics assembly manufacture. *International Journal of Operations & Production Management*, 17(9), 827–841.
- Żur, A. (2000). Podwykonawstwo w rozwoju przedsiębiorczości. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, nr 4, 26–29.