

**Dominika Mierzwa**

Politechnika Wroclawska

---

**PARTNERSTWO  
JAKO SPOSÓB BUDOWANIA PRZEDSIĘBIORSTWA  
OPARTEGO NA WIEDZY (NA PRZYKŁADZIE  
FARMACEUTYCZNEJ SPÓŁDZIELNI PRACY)**

---

**Streszczenie:** Okres integracji Polski z Unią Europejską oraz rozwój nowej gospodarki opartej na wiedzy stworzyły nowe warunki funkcjonowania przedsiębiorstw. Zmiany zachodzące w otoczeniu powodują, że przedsiębiorcy coraz częściej zmuszeni są podejmować decyzje oparte na budowaniu relacji z innymi podmiotami rynkowymi. W artykule autorka przedstawia znaczenie współpracy dla rozwoju kapitału intelektualnego współczesnych przedsiębiorstw. Badania przeprowadzono w średniej wielkości firmie – w farmaceutycznej spółdzielni pracy.

## 1. Wstęp

Procesy globalizacji oraz rozwój nowej gospodarki opartej na wiedzy i technologii informacyjnej stworzyły nowe warunki funkcjonowania przedsiębiorstw. Kreowanie przyszłej pozycji konkurencyjnej wymaga diagnozowania szans i zagrożeń, które wynikają z pełniejszego otwarcia rynku europejskiego. Przedsiębiorcy coraz częściej zmuszeni są podejmować decyzje oparte na budowaniu nowych relacji z innymi „graczami” rynkowymi. Nowe formy organizacyjne podmiotów gospodarczych, uwzględniające zasady partnerstwa, sprzyjają transferowi wiedzy i technologii, przez co mają wpływ na poprawę ich konkurencyjności. We współczesnej gospodarce rynkowej sukces odnoszą te firmy, które sprawnie i skutecznie potrafią wykorzystać możliwości komunikowania się oraz dostępne informacje.

W artykule autorka przedstawia znaczenie wiedzy i współpracy dla rozwoju przedsiębiorstw na podstawie badań przeprowadzonych w farmaceutycznej spółdzielni pracy (FSP). Niezbędne informacje zostały zebrane za pomocą wywiadu bezpośredniego przeprowadzonego z kadrą kierowniczą firmy oraz z pracownikami niższego szczebla (12 osób) w roku 2008.

## 2. Idea partnerstwa

Fundamentem nowoczesnych form organizacyjnych między przedsiębiorstwami w warunkach zmienności otoczenia jest partnerstwo. Zrozumienie idei współpracy jest kluczem do zbudowania prawidłowych relacji i osiągnięcia sukcesu rynkowego. W literaturze ekonomicznej powszechnie określa się partnerstwo jako „długookresowy, względnie trwały związek przynajmniej między dwoma partnerami, oparty na wzajemnym zaufaniu i otwartej wymianie informacji oraz wspólnym dzieleniu się ryzykiem i korzyściami współpracy” [Kempy 2001, s. 280]. Zdaniem teoretyków i praktyków partnerstwo jest często procesem zbiorowego włączania się w realizację wspólnych celów lub wspólnych projektów. W tym wypadku jest to najczęściej umowa między stronami, konkretyzująca termin trwania relacji partnerskich. Sukces wiązany z ideą współpracy wymaga zaangażowania się obu stron, odpowiedniej komunikacji i zrozumienia potrzeb partnera.

W niniejszym artykule autorka zwraca uwagę na partnerstwo strategiczne między producentem (dostawcą) a pośrednikiem. Można je definiować jako „formę realizacji międzyorganizacyjnych strategii co najmniej dwóch partnerów, którzy zachowują wspólnie uzgodnioną autonomię i pozostają jednostkami niezależnymi w zakresie działań nie wchodzących w zakres porozumienia” [Sulejewicz 1997, s. 65]. Realizacja strategicznie ważnych celów konkurencyjnych odbywa się poprzez wykorzystanie zasobów i struktur zarządczych we wspólnym interesie. Podział korzyści następuje najczęściej proporcjonalnie do wkładu partnerów oraz w drodze uzgodnień formalnych lub nieformalnych.

## 3. Wiedza jako element systemu ekonomicznego

W literaturze pojęcie gospodarki opartej na wiedzy (GOW) pojawiło po raz pierwszy na początku lat 90. XX wieku w Stanach Zjednoczonych. Początkowo termin ten kojarzony był wyłącznie z technologiami informacyjnymi, które były stosowane do obsługi procesów biznesowych w organizacjach [Tomaszewska 2004, s. 75]. Według definicji OECD gospodarka oparta na wiedzy to „gospodarka bezpośrednio bazująca na produkcji, dystrybucji oraz praktycznym wykorzystaniu wiedzy i informacji” [OECD 1996, s. 102]. Cechą najważniejszą GOW jest rosnące znaczenie globalizacji, technik informatycznych oraz nauki i wiedzy, które leżą u podstaw współczesnych zmian gospodarczych.

Wiedza w organizacji stała się obecnie nie tylko produktem, ale także bodźcem napędzającym wzrost gospodarczy. Termin ten w literaturze polsko- i obcojęzycznej jest rozumiany w różnorodny sposób. Dla problematyki omawianej w niniejszym opracowaniu konieczne wydaje się podanie definicji J. Kisielnickiego, który przyjmuje, że „wiedza to niematerialne zasoby organizacji, związane z ludzkim działaniem, których zastosowanie może być podstawą przewagi konkurencyjnej organizacji. Związana jest ona z posiadanymi zasobami: danych, informacji, procedur, jak też z doświadczeniem i wykształceniem” [Kisielnicki 2008, s. 26].

W praktyce istnieje duża rozbieżność między posiadaną wiedzą i umiejętnością jej zastosowania. Jak dowodzi M. Polanyi, „wiemy więcej niż potrafimy powiedzieć” [Polanyi 1958]. Powodem tego może być brak sprawdzonych modeli i procedur, które mogłyby służyć firmom jako rodzaj przewodnika w warunkach zmienności otoczenia.

#### **4. Funkcjonowanie przedsiębiorstwa spółdzielczego w branży farmaceutycznej**

Zgodnie z przepisami Ustawy z dnia 16 września 1982 r. *Prawo spółdzielcze*, „spółdzielnia jest dobrowolnym zrzeszeniem nieograniczonej liczby osób, o zmiennym składzie osobowym i zmiennym funduszu udziałowym, które w interesie swoich członków prowadzi wspólną działalność gospodarczą”. Posiada ona osobowość prawną, a swoją działalność prowadzi w oparciu o statut. Majątek spółdzielni jest prywatną własnością jej członków, a wypracowane zyski mogą być przekazane członkom jedynie w postaci niewielkiej dywidendy.

Zarządzanie przedsiębiorstwem spółdzielczym opiera się na przestrzeganiu zasad spółdzielczych<sup>1</sup>, a także ustaleniach wielkości środków trwałych i obrotowych, w taki sposób aby zapewnić optymalne spełnienie jej celu, powołania i działania [Dyka, Grzegorzewski 2000, s. 25].

Rynek farmaceutyczny to jeden z najbardziej atrakcyjnych sektorów dzisiejszej gospodarki. Charakteryzuje się wysoką przeciętną zyskownością, stosunkowo dużym średniorocznym tempem wzrostu, a także niekwestionowaną społeczną wagą zaspokajanych potrzeb. Wysokie bariery wejścia na ten rynek powodują wzrost intensywności konkurencji i ofensywne strategie podmiotów działających w tym sektorze. Osiągnięcie sukcesu oraz jego utrzymanie wymaga od zarządzającego przedsiębiorstwem produkującym preparaty lecznicze wszechstronnej i pogłębionej wiedzy. Osoby na stanowisku kierowniczym powinny szybko reagować na zmiany zachodzące w mikro- i makrootoczeniu, wyciągając stosowne wnioski i tworząc koncepcje strategii wiodących, które pozwolą przez długi okres funkcjonować w dynamicznie rozwijającej się branży.

#### **5. Pozyskiwanie i rozwój wiedzy w farmaceutycznej spółdzielni pracy**

Analizowana spółdzielnia pracy działa na podstawie ustawy *Prawo spółdzielcze* oraz statutu spółdzielni. Podstawową działalnością firmy jest wytwarzanie leków i substancji czynnych oraz prowadzenie usług w zakresie konfekcjonowania i syntezy

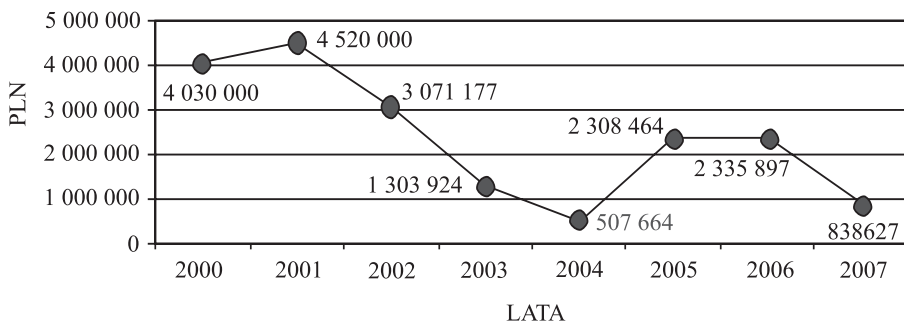
---

<sup>1</sup> W 1995 r. w Manchesterze opublikowano siedem zasad spółdzielczych: 1) dobrowolnego i otwartego członkostwa, 2) demokratycznej kontroli członkowskiej, 3) ekonomicznego uczestnictwa (współodpowiedzialności) członków, 4) autonomii i niezależności, 5) oświaty, szkolenia i informacji, 6) współpracy między spółdzielniami, 7) troski o społeczność lokalną (tzw. zasada lokalności).

substancji farmaceutycznych. Spółdzielnia posiada szeroką ofertę produktów, zarówno leków Rx<sup>2</sup> jak i OTC<sup>3</sup>, jednak koncentruje się na wprowadzaniu do obrotu leków wydawanych na receptę.

Pozyskiwanie wiedzy przez farmaceutyczną spółdzielnię pracy można rozpatrywać w dwóch kategoriach, jako nabywanie i rozwijanie wiedzy z wnętrza przedsiębiorstwa oraz z jego otoczenia. Przedsiębiorstwo realizuje aktywny program rozwoju kompetencji, obejmujący wewnętrzne i zewnętrzne szkolenia oraz kursy dla pracowników. Obecnie spółdzielnia korzysta z usług trzech firm doradczych, z których jedna zajmuje się także kompleksową obsługą marketingową. Szkolenia pracownicze mają na celu doskonalenie umiejętności i podnoszenie kwalifikacji kadry, a także uświadomienie zmian zachodzących na rynku farmaceutycznym.

Spółdzielnia od 2004 roku korzysta z usług partnerów zewnętrznych, ze względu na bardzo trudną pozycję rynkową wynikającą z braku doświadczenia pracowników firmy w prowadzeniu określonej polityki marketingowej. Zbyt niskie nakłady finansowe przeznaczone na poprawne funkcjonowanie działu marketingu spowodowały poważny spadek wartości wyniku finansowego 2003 i 2004 (rys. 1) i ostatecznie jego likwidację.



Rys. 1. Wynik finansowy netto FSP w latach 2000-2007

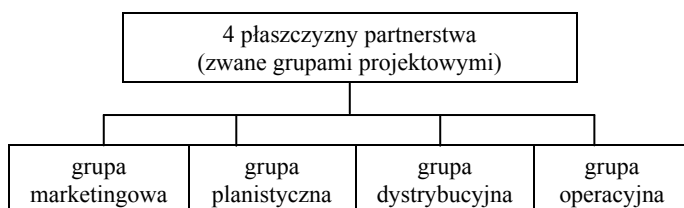
Źródło: [Mierzwa 2009].

Wzrost nakładów finansowych na współpracę z firmą outsourcingową z Krakowa i na kontrolę w 2007 roku przyczynił się do znacznego osłabienia pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa. W tej sytuacji zarząd spółdzielni postanowił podpisać umowę z nowym partnerem gospodarczym, który oprócz reklamy i promocji produktów na rynku zapewnił jej także kompleksowe szkolenia pracownicze oraz badania konsumenckie. Kontrolę nad bieżącą działalnością podmiotu zewnętrznego sprawują oddelegowane do tego zadania osoby z działu handlu, Zapoznają się one z wynikami współpracy i przekazują kompleksowe informacje organom spółdzielni. Do efektywnej realizacji wspólnego przedsięwzięcia wyznaczono cztery płaszczy-

<sup>2</sup> Rx – leki wydawane z przepisu lekarza.

<sup>3</sup> OTC – leki wydawane bez recepty.

znych partnerstwa, zwane grupami projektowymi (marketingową, planistyczną, dystrybucyjną, operacyjną), przy czym w każdej z nich znajduje się przynajmniej jeden przedstawiciel każdej ze stron (rys. 2). Sprawy konfliktowe oraz nierozstrzygnięte są analizowane i konsultowane na poziomie zarządów obu przedsiębiorstw.



**Rys. 2.** Płaszczyzny współpracy FSP z nowym partnerem

Źródło: opracowanie własne.

Spółdzielnia pracy należy także do dwóch znaczących zrzeszeń firm farmaceutycznych: Polskiej Izby Przemysłu Farmaceutycznego i Wyrobów Medycznych oraz Polskiej Platformy Technologicznej i Innowacyjnej Medycyny. Pierwsze z nich zajmuje się kształceniem i doskonaleniem zawodowym pracowników przedsiębiorstw partnerskich oraz ochroną interesów gospodarczych swoich członków. Głównym celem statutowym Izby jest także wspomaganie zrzeszonych firm w zakresie rejestracji wyrobów w kraju i za granicą oraz działanie na rzecz zastosowania nowoczesnych form organizacyjnych, technologicznych i ekonomicznych. Natomiast drugie zrzeszenie organizuje spotkania dla firm, których działalność ma na celu poszukiwanie nowych leków, rozwój badań oraz podejmowanie strategicznych inicjatyw służących innowacji w medycynie. Podstawowym zadaniem Platformy jest wspieranie strategicznego programu rozwoju polskiej branży farmaceutycznej, mogącego zyskać wsparcie polskiego rządu i Unii Europejskiej.

W przyjętej przez spółdzielnię strategii pozyskiwania wiedzy kompetencje pracowników są stale rozwijane i uaktualniane przez szkolenia oraz programy rozwoju talentów. Chciano, by problemy w tym przedsiębiorstwie przestały być postrzegane jako źródło konfliktów, a stały się okazją do nauki i zmian.

## 6. Stan i perspektywy rozwoju kapitału ludzkiego w FSP

Przedsiębiorstwa działające zgodnie z zasadami gospodarki opartej na wiedzy mają świadomość, że występujące w otoczeniu zmiany i wzrost oczekiwań klientów wymagają szybkich reakcji oraz wspólnych działań w zakresie wzmocnienia kapitału ludzkiego. Poziom wiedzy i efektywność jej wpływu na działalność firm uważane są obecnie za podstawowe przyczyny wzrostu produktywności czynników wytwórczych i dostępnego tempa wzrostu rynku.

FSP zatrudniała 142 osoby na koniec 2007 roku. Średnia płaca brutto na jednego zatrudnionego wynosiła ok. 5000 zł i była wyższa o ok. 7 punktów procentowych niż w 2006 roku, co nie korespondowało z wynikiem finansowym. Średnie wynagrodzenie w spółdzielni, biorąc pod uwagę wykształcenie większości osób (2/3 to osoby z wykształceniem podstawowym i średnim) jest bardzo wysokie, a wzrost wynagrodzeń na początku 2007 roku był wyższy o kilka punktów procentowych od innych wynagrodzeń na rynku farmaceutycznym w Polsce. Wysokie uposażenia w stosunku do wykształcenia, struktura wiekowa (ok. 2/3 osób powyżej 45 roku życia) i długi staż pracy – wskazują na dodatkowe problemy w kierowaniu i zarządzaniu spółdzielnią. Wynikają one przede wszystkim ze statutu i prawa spółdzielczego, gdzie każdy członek spółdzielni ma gwarancję zatrudnienia i wpływ na podejmowane decyzje. W ciągu ostatnich lat kadra kierownicza, aby podnieść konkurencyjność przedsiębiorstwa w branży farmaceutycznej, zwiększyła nakłady finansowe na dokształcanie i szkolenia pracownicze. Spółdzielnia prowadzi także w szerokim zakresie działania socjalne, którymi objęte są zarówno osoby zatrudnione, jak i emeryci. Działalność ta jest zgodna z regulaminem działalności socjalnej i obowiązującymi w tym zakresie przepisami prawa. Środkami z tego funduszu administruje zarząd, a nad ich prawidłowym wykorzystaniem nadzór sprawuje komisja socjalna i związki zawodowe.

Warunkiem koniecznym, zapewniającym funkcjonowanie na dzisiejszym globalnym rynku, jest nieustanne inwestowanie w kapitał ludzki i szeroko rozumiana współpraca gospodarcza. Tylko w taki sposób średniej wielkości spółdzielnia może przygotować się do dalszej konkurencji i egzystencji w dynamicznie rozwijającej się branży farmaceutycznej. Wydaje się, że egoistyczne cele niektórych członków spółdzielni są poważnym hamulcem jej rozwoju. Rozwój hamuje też konserwatywne prawo spółdzielcze, które zdaniem wielu naukowców nie nadąża za zmianami otoczenia [Brodziński 1999, s. 35-40, Brzozowski 2003, s. 13-20].

## 7. Podsumowanie

Budowa gospodarki wiedzy i społeczeństwa wiedzy jest dla Polski warunkiem uczestnictwa w korzyściach związanych z globalizacją i sposobem osiągnięcia trwałego wzrostu gospodarczego. Praktyka funkcjonowania przedsiębiorstw dostarcza coraz więcej dowodów potwierdzających, że sukces w warunkach zmienności otoczenia zależy od ilości i jakości zasobów niematerialnych. Inwestycje w kapitał ludzki wymagają długotrwałego transferu wiedzy i technologii pomiędzy różnymi grupami społecznymi. Na przykładzie badanej spółdzielni można zauważyć, że przedsiębiorstwo, aby utrzymać się na rynku, musiało rozpocząć stałą współpracę z partnerami zewnętrznymi.

Doświadczenia krajów wysoko rozwiniętych wskazują, że współdziałanie podmiotów gospodarczych wpływa na wzrost skuteczności działania, pozwala na twórcze i innowacyjne wykorzystanie potencjału ludzkiego, a także zwiększa zasięg od-

działania realizowanych przedsięwzięć. Kluczem do sukcesu przedsiębiorstw farmaceutycznych w warunkach globalizacji rynków jest umiejętność postrzegania innych uczestników rynku nie tylko jako konkurentów, ale także jako potencjalnych partnerów w dążeniu do wspólnych celów na arenie międzynarodowej.

## Literatura

- Brodziński M., *Dylematy rozwoju spółdzielczości w Polsce*, Spółdzielczy Instytut Badawczy, Warszawa 1999.
- Brzozowski B., *Spółdzielczość wiejska (wybrane zagadnienia)*, AR, Kraków 2003.
- Dyka S., Grzegorzewski P., *Zarządzanie spółdzielnią*, Difin, Warszawa 2000.
- Kempy D., *Logistyczna obsługa klienta*, PWE, Warszawa 2001.
- Kisielnicki J., *MIS Systemy Informatyczne Zarządzania*, Placet, Warszawa 2008.
- Mierzwa D., *Outsourcing jako metoda efektywnego zarządzania przedsiębiorstwem spółdzielczym (na przykładzie farmaceutycznej spółdzielni pracy)*, „Spółdzielczy Kwartalnik Naukowy” 2009, nr 1.
- OECD, *The knowledge-based economy*, Paris 1996, GD(96) 102.
- Polanyi M., *Personal Knowledge. Towards a Post-Critical Philosophy*, Routledge & Kegan, London 1958.
- Sulejewicz A., *Partnerstwo strategiczne: modelowanie współpracy przedsiębiorstw*, SGH, Warszawa 1997.
- Tomaszewska H., *Przewodnik po gospodarce opartej na wiedzy*, „Technologie i Przemysł” wiosna 2004.
- Ustawa z dnia 16 września 1982 r. *Prawo spółdzielcze*, DzU 1985, nr 54, poz. 288, z późn. zm.

## PARTNERSHIP AS A WAY OF BUILDING A KNOWLEDGE-BASED COMPANY (ON THE EXAMPLE OF A PHARMACEUTICAL COOPERATIVE COMPANY)

**Summary:** The period of Poland's integration with the European Union and the development of new knowledge-based economics have in the recent years created new conditions of companies' functioning. The changes taking place in the environment are the reason that entrepreneurs are more and more often forced to build relations with other subjects on the market.

In the article the author presents the importance of the intellectual capital for the development of modern companies. The author's intention is to make managers aware of the idea of cooperation and its impact on the competitiveness of economic subjects. The research was carried out in an average-sized company, i.e. a pharmaceutical cooperative company.