

Szymon Cieślar

W poszukiwaniu przewagi konkurencyjnej przez mikroprzedsiębiorstwa

Zarządzanie. Teoria i Praktyka nr 1 (19), 3-9

2017

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

W POSZUKIWANIU PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ PRZEZ MIKROPRZEDSIĘBIORSTWA / In looking for competitive advantage by micro-enterprises

Adres do korespondencji:

e-mail: cieslar.szymon@interia.pl

STRESZCZENIE

Dynamiczne otoczenie oraz coraz szybciej postępująca wirtualizacja świata powodują konieczność permanentnego poszukiwania nowych źródeł przewagi konkurencyjnej. Klasyczne formy konkurowania tracą na wartości na rzecz nowych, takich jak współpraca międzyorganizacyjna, ekologia, zaufanie w organizacji, zwinność. W szczególności problem ten dotyczy mikroprzedsiębiorstw działających w warunkach hiperkonkurencji. Powoduje to iż mikroprzedsiębiorstwa muszą angażować zdecydowanie więcej dostępnych środków aby utrzymać swoją pozycję konkurencyjną na rynku, wykorzystując przy tym niestandardowe metody działania. Celem pracy jest pokazanie możliwości wykorzystania współpracy międzyorganizacyjnej do budowania przewagi konkurencyjnej przez mikroprzedsiębiorstwa. Na podstawie analizy literatury przedmiotu w opracowaniu przedstawiono wybrane ujęcia dotyczące budowania przewagi konkurencyjnej w przedsiębiorstwach. Opisane zostały również niektóre warunki działania mikroprzedsiębiorstw w Polsce. Przedstawiono także rozważania związane ze współpracą międzyorganizacyjną traktowaną jako kluczowe narzędzie budowania przewagi konkurencyjnej, ze szczególnym uwzględnieniem sieci, która pozwala niskim kosztem podnosić konkurencyjność w wielu różnych obszarach działalności mikroprzedsiębiorstwa.

SŁOWA KLUCZOWE: PRZEWAGA KONKURENCYJNA, MIKROPRZEDSIĘBIORSTWO, ZARZĄDZANIE STRATEGICZNE, ORGANIZACJA SIECIOWA.

JEL CLASSIFICATION: M10, D21

ABSTRACT

The dynamic environment and ever-increasing virtualization of the world makes it necessary to seek constantly new sources of competition. Classic forms of competition lose value in favor of new ones such as interorganizational cooperation, ecology, trust in organization, agility. In particular, this problem concerns micro-enterprises operating in hyper-competitive conditions. This means that micro-enterprises must involve significantly more resources to maintain their competitive position in the market, using non-standard methods. The aim of this paper is to show the possibilities of using inter-organizational cooperation to build a competitive position by micro-enterprises. In the study, based on the analysis of literature, selected examples of building competitive advantage in enterprises were presented. Some of the conditions of operation of micro-enterprises in Poland have also been described. Inter-organizational cooperation has also been indicated as a key tool for building competitive advantage with a particular focus on the network, which allows it to be cost-effective to increase competitiveness in many different areas of an enterprise.

KEY WORDS: COMPETITIVE ADVANTAGE, MICRO-ENTERPRISES, STRATEGIC MANAGEMENT, NETWORK ORGANIZATION.

WPROWADZENIE

Naukowe zarządzanie od wielu lat zajmuje się poszukiwaniem rozwiązań problemów nurtujących praktyków. Jeden z obszarów zarządzania

jakim jest zarządzanie strategiczne równie długo stara się wskazać elementy strategiczne dla długofalowego i efektywnego zarządzania przedsiębiorstwem w warunkach rynkowych. Konkurencyjność przedsiębiorstw jest

doskonałym przykładem takiego elementu, który bezpośrednio wpływa na działalność przedsiębiorstw.

Obecnie zaobserwować można permanentną zmianę sytuacji rynkowej, następstwem której jest konieczność poszukiwania nowych możliwości budowania przewagi konkurencyjnej. Przedsiębiorstwa posiadają wiele tradycyjnych sposobów konkurowania w otoczeniu. Jednak skuteczność tych narzędzi powoli się dezaktualizuje i to właśnie z wykorzystaniem nowych metod przedsiębiorstwa będą budować swoją rynkową pozycję. Dotyczy to większości przedsiębiorstw, poczynając od dużych korporacji poprzez średnie i małe przedsiębiorstwa aż do mikroprzedsiębiorstw i jednoosobowych działalności. Właśnie te najmniejsze podmioty stoją przed największym wyzwaniem ze względu na zjawisko hiperkonkurencji, które występuje na rynku, na którym funkcjonują mikroprzedsiębiorstwa. W odpowiedzi na ten problem mikroprzedsiębiorstwa muszą starać się poszukiwać niskobudżetowych form wyróżnienia się wśród konkurencji. Sytuację zaostrza niedobór wykwalifikowanych pracowników na rynku co będzie prowadzić do coraz większej konkurencji, o czym już na początku obecnego wieku pisał P. Drucker (Drucker, 2000: 41-50). Propozycją na te dylematy może być współpraca międzyorganizacyjna, a zwłaszcza zyskująca na znaczeniu i popularności organizacja sieciowa, która stanowi obecnie bardzo atrakcyjną i nowoczesną formę działalności (Kozłowski i Latusek-Jurczak, 2017:123-136).

Celem artykułu jest wskazanie możliwości wykorzystania przez mikroprzedsiębiorstwa współpracy międzyorganizacyjnej do zwiększania swojej konkurencyjności. Na podstawie analizy literatury przedmiotu w opracowaniu przedstawione zostały wybrane klasyczne ujęcia przewagi konkurencyjnej. Wskazano także na kilka nowoczesnych narzędzi konkurowania. Omówiono w syntetycznym ujęciu problematykę dotyczącą mikroprzedsiębiorczości w Polsce. Ostatnia część to opis wykorzystania współpracy międzyorganizacyjnej do budowania pozycji konkurencyjnej przez mikroprzedsiębiorstwa ze szczególnym uwzględnieniem wykorzystania sieci organizacyjnej.

1. KONCEPCJA PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ W LITERATURZE PRZEDMIOTU

Teorie związane z budowaniem przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwa są tematem często poruszonym w opracowaniach. Turbulentność otoczenia i nieustanny rozwój nowych technologii, sprawiają, że zagadnienie

nie to nabiera kluczowego znaczenia dla współczesnych przedsiębiorstw. Aby mówić o budowaniu przewagi konkurencyjnej należy w pierwszej kolejności wytłumaczyć znaczenie terminu samej konkurencji. W literaturze znajdujemy wiele interpretacji tego pojęcia, jednak większość z nich odnosi się do zjawiska współzawodnictwa między podmiotami działającymi na tym samym rynku, których cele lub interesy w jakimś stopniu się pokrywają (Grzebyk i Kryński, 2011). Konkurencja określa także cztery podstawowe typy rynku: konkurencja doskonała, monopol, oligopol, czysty monopol (Milewski i Jablońska, 1998: 203,204).

Traktując pojęcie konkurencji, jako symboliczne współzawodnictwo między przedsiębiorstwami, można rozpocząć dywagację nad przewagą konkurencyjną. Tak jak w przypadku konkurencji, przewaga konkurencyjna również doczekała się ogromnej liczby interpretacji. Najogólniej można stwierdzić, iż przewaga konkurencyjna to dystansowanie innych uczestników (stawanie się liderem) rynku, poprzez oferowanie nietypowych i trudnych do powielenia produktów i usług (Słoduch-Pelc, 2016). Pierwsze publikacje w tym obszarze pojawiły się już w latach 70. XX wieku, jednak to M. Porter uznawany jest za prekursora w tej dziedzinie (Bacanu, 2016, Prunea, 2014). Stworzył on analizę czynników determinujących konkurencyjność w sektorze oraz trzy podstawowe strategie tworzenia przewagi konkurencyjnej: wiodąca pozycja pod względem kosztów całkowitych, zróżnicowanie oraz koncentracja (Porter 1998: 50). Pierwsza z nich zakłada, iż przedsiębiorstwo utrzymuje i wzmacnia swoją pozycję konkurencyjną poprzez maksymalne minimalizowanie kosztów. Strategia ta wymaga jednak poczynienia sporych inwestycji w sprzęt i ludzi potrzebnych do produkcji w efektywnej skali. Dzięki niskim kosztom przedsiębiorstwa realizują spory zysk nawet pomimo dużej konkurencji, która częściowo ogranicza sprzedaż (Porter, 1998: 51). Druga droga do budowania przewagi konkurencyjnej według M. Portera to zróżnicowanie lub dyferencjacja. Strategia ta koncentruje się na stworzeniu unikatowego produktu na rynku lub dodatkowej wartości dla odbiorcy. Dzięki temu firma stosująca tą taktykę będzie mogła nawet wśród dużej konkurencji realizować swoje plany sprzedażowe. Jej produkt będzie wyjątkowy na tle konkurencji, co pozwoli także na swobodną manipulację ceną. Może to spowodować utratę pewnej liczby odbiorców na rzecz innych przedsiębiorstw jednak dzięki wyższym cenom i lojalnym klientom zyski nie powinny zmaleć (Porter, 1998: 53). Ostatnią metodą jest koncentracja na wybranym segmencie odbiorców, produkcie itp. Strategia ta po dłuższym okresie stosowania doprowadzi do powstania

także jednej z pozostały przewag lub nawet w skrajnych przypadkach obu z nich (Porter, 1998: 54).

Analizując rozważania nt. tworzenia przewagi konkurencyjnej zauważyć można zmieniający się sposób myślenia o jej źródłach. Zaczęto zwracać uwagę również na niematerialne zasoby firmy takie jak: jakość, zrównoważony rozwój, itp. (Dierickx i Cool, 1989). Pojawia się także pojęcie konkurowania poprzez czas. G. Stalk poprzez analizę azjatyckich firm wykazał, że zmniejszenie czasu potrzebnego do produkcji zwiększa konkurencyjność przedsiębiorstwa (Stalk, 1988). Krytykuje nadmierne planowanie i wydłużanie łańcucha produkcji, stwierdza także, iż wyłamanie się z cyklu produkcyjnego (ang. breaking the planing loop) wpływa bardzo korzystnie na zmniejszanie czasu produkcji, a co za tym idzie zwiększanie przewagi. Szybsza produkcja pozwala na wcześniejsze dostarczenie towaru na rynek, a tym samym na zaspokojenie potrzeb konsumentów przed konkurencją (Stalk, 1988).

W latach 90. powstało wiele ujęć dotyczących konkurencyjności przedsiębiorstw na rynku. Nie można pominąć teorii kluczowych kompetencji, którą opracowali C.K. Prahalad i G. Hamel. W swoim artykule z 1990 roku wskazują oni, na firmy japońskie (np. Cannon, Honda) które dzięki posiadaniu kluczowych kompetencji dla swojego rynku odniosły sukces w konkurencji z firmami zachodnimi (Prahalad i Hamel, 1990). Kluczowymi kompetencjami możemy określić posiadane zasoby, wiedzę a także umiejętności pracowników. Z kolei R. Hall stworzył szczegółową klasyfikację zasobów niematerialnych, dzieląc je na dwie kluczowe grupy (Hall, 1993): aktywa (assets) oraz kompetencje (competencies). Pierwszą grupę podzielił na aktywa, które miały umocowanie prawne (patenty, licencje, itp.) oraz takie, które były niezobowiązane żadnymi przepisami prawa, np. sieć organizacyjna, reputacja firmy. Następnie uporządkował wszystkie zasoby niematerialne w kontekście ich zależności od ludzi. Opracowanie to zawiera także przykład w jaki sposób wykorzystywać i oceniać wpływ zasobów niematerialnych na przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa (Hall, 1993). W tym samym czasie G. Stalk, P. Evans i L. E. Shulman opracowali koncepcję kluczowych umiejętności (core capabilities) (Stalk, Evans i Shulman, 1992). Na łamach Harvard Business Review opublikowali artykuł, w którym zaprezentowali swoją koncepcję na przykładzie sieci Wal-Mart. Kluczowymi umiejętnościami określili przede wszystkim zdolność do współpracy pomiędzy działami w ramach jednego przedsiębiorstwa, dbanie o klienta, elastyczność organi-

zacji czy przewidywanie nadchodzących zmian (Stalk, Evans i Shulman, 1992).

Przedstawione teorie to tylko minimalny zarys stworzonych koncepcji dotyczących strategii oraz całości procesu budowania przewagi konkurencyjnej. Obrazują one jednak doskonale dwa główne źródła pochodzenia przewagi konkurencyjnej: wspomniane już wcześniej zasoby materialne oraz niematerialne (Romanowska, 2004: 292,293). Do materialnych zasobów zaliczamy: grunty, budynki, maszyny, pieniądze itp. (Godziszewski, 2001: 75), z kolei niematerialne zasoby obejmują: relacje zewnętrzne, wiedzę, kulturę organizacji, innowacyjność itp. (Godziszewski, 2001: 75). Poza klasycznymi elementami budowania konkurencyjności występują również takie, których wpływ na przewagę konkurencyjną wydaje się obecnie kluczowy lub będzie zyskiwał na znaczeniu. Są to np.: zwinność, elastyczność, współpraca międzyorganizacyjna, zaangażowanie pracowników¹, ekologia. Zwinność przedsiębiorstwa polega na szybkim reagowaniu na zachodzące zmiany w otoczeniu. Zwinne przedsiębiorstwo powinno się charakteryzować (Sajdak, 2014):

- umiejętnością dostrzegania nadchodzących szans i zagrożeń w oparciu o odpowiednie systemy informacyjne,
- umiejętnością dostosowania posiadanych zasobów do warunków rynkowych,
- umiejętnością oceny posiadanych zasobów oraz ewentualnymi zdolnościami analitycznymi dotyczącymi możliwości pozyskania niezbędnych zasobów w odpowiednim czasie.

Elastyczność jest kolejnym coraz szerzej poruszonym tematem w literaturze przedmiotu. W turbulentnym otoczeniu, przedsiębiorstwa które potrafią odpowiednio wcześniej dostrzegać szanse, zagrożenia oraz stosownie szybko podejmować decyzje mogą wyprzedzać konkurencję, a dzięki temu, budować nad nią przewagę (Malewska i Sajdak, 2014). Najogólniej elastyczność oznacza zdolność dostosowywania się organizacji do potrzeb klientów oraz warunków panujących na danym rynku (Krupski, 2006). Idealnie elastyczna organizacja powinna (Krupski, 2006):

- szybciej niż konkurenci nadążać za zmianami organizacyjnymi,
- permanentnie badać potrzeby konsumentów i dostosowywać swoje produkty do ich potrzeb,

¹ W literaturze występuje kilka rodzajów zaangażowania, w powyższym ujęciu autor skupia się tylko na zaangażowaniu emocjonalnym.

- utrzymywać personel w ciągłej gotowości do zmiany,
- posiadać maksymalnie spłaszczoną strukturę organizacyjną, tak, aby czas podejmowania decyzji był możliwie jak najkrótszy.

Obecnie jednym z głównych źródeł tworzenia przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwa jest współpraca międzyorganizacyjna. Istnieje wiele rodzajów współpracy między organizacjami, poczynając od outsourcingu, poprzez kooperację, kooperencję (koopetycję), alianse aż do organizacji sieciowych (Pierścioneek, 2011: 397-490). Ich wpływ na wzrost konkurencyjności firmy staje się coraz bardziej widoczny, dlatego coraz więcej firm, niezależnie od rozmiaru i skali działania, angażuje się w tego typu współpracę.

2. ISTOTA MIKROPRZEDSIĘBIORSTWA

W Polsce występuje wiele rodzajów przedsiębiorstw. Podstawową formą działalności jest jednoosobowa działalność gospodarcza, a najmniejszym przedsiębiorstwem mikroprzedsiębiorstwo. Przedsiębiorstwo, aby mogło zostać nazwanym mikro musi spełniać następujące warunki²:

1. zatrudniać średniorocznie mniej niż 10 pracowników,
2. osiągnąć roczny obrót netto ze sprzedaży towarów, wyrobów i usług oraz operacji finansowych nieprzekraczający równowartości w złotych 2 milionów euro,
3. sumy aktywów jego bilansu sporządzonego na koniec jednego z tych lat nie przekroczyły równowartości w złotych 2 milionów euro.

Pierwszy z nich jest warunkiem koniecznym, co do dwóch pozostałych przedsiębiorstwo musi spełniać przynajmniej jeden warunek. Liczba mikroprzedsiębiorstw od lat utrzymuje się w tendencji wzrostowej. W 2015 roku było to ok. 1,9 mln firm, które wygenerowały przychód na poziomie ok. 1 biliona złotych (GUS, 2016). Dane te obrazują doskonale potencjał tego typu organizacji i ich ogromny wpływ na gospodarkę kraju (Wilimowska i Urbańska, 2009).

Rozpatrując problematykę mikroprzedsiębiorczości należy na początku zastanowić się, jakie motywy kierują ludźmi, którzy rozpoczynają działalność na własny rachunek oraz jakie kompetencje musi posiadać taka oso-

ba. Motywacja do podejmowania działań zazwyczaj ma swoje dwa źródła (Wasilczuk, 2009):

1. pozytywne, np. chęć bycia przedsiębiorcą, potrzeba nowych wyzwań, niezależność,
2. negatywne, np. przymuszenie przez pracodawcę, problemy ze znalezieniem pracy w zawodzie.

Naturalne jest, iż przedsiębiorca, który rozpoczął działalność z motywów pozytywnych osiąga lepsze wyniki niż osoba, która została do tego przymuszona (Wasilczuk, 2009). Co do kompetencji mikroprzedsiębiorcy to za istotne uważa się: komunikatywność, pewność siebie, wiarygodność, odwagę, przedsiębiorczość, systematyczność, umiejętność przewidywania (Moczydłowska, 2009).

Zarządzanie w mikroprzedsiębiorstwie jest zazwyczaj zadaniem właściciela, który pełni funkcję również menedżera. Wydaje się, że w zarządzaniu takim podmiotem występują takie same funkcje jak w zarządzaniu większymi firmami. Jeśli natomiast chodzi o zarządzanie strategiczne, z dostępnych wyników badań możemy dostrzec, iż ta sfera pozostaje w pewnym stopniu zaniedbana przez przedsiębiorców (Mierzwińska, 2010). Może to wynikać z faktu, iż obecne otoczenie rynkowe permanentnie się zmienia, co uniemożliwia opracowanie strategii w dłuższym okresie czasu. Brak strategii powinien powodować zmniejszenie możliwości rozwojowych mikroprzedsiębiorstw. W dostępnych opracowaniach można znaleźć wiele aspektów, które mają wpływ na rozwój. Jednak wyszukanie specyfiki dla mikroprzedsiębiorstw stanowi spore wyzwanie. Są to opracowania głównie dla wybranych gmin lub branż, które w dużej mierze skupiają się na finansowych narzędziach rozwoju. M. Grzebyk na podstawie przeprowadzonych badań podaje pewną grupę czynników blokujących rozwój zdaniem mikroprzedsiębiorców (Grzebyk, 2009). Przebadana grupa jest niestety niewielka i zdaniem autora uogólnianie na jej podstawie byłoby działaniem na wyrost.

W naukach o zarządzaniu, mikroprzedsiębiorstwa traktowane są raczej marginalnie. Brakuje wyczerpujących opracowań, które poruszałyby ich problemy. Jak już wcześniej wspomniano, analizy traktujące o tej tematyce skupiają się raczej na bardzo wąskich problemach w bardzo wąskich grupach. Mała ilość dostępnych informacji naukowych w połączeniu z dużą istotnością gospodarczą oraz coraz szerszym zjawiskiem przenoszenia się biznesu do rzeczywistości wirtualnej tworzy ogromne możliwości badawcze dla naukowców (Bubiak, 2013).

² Dz.U. 2004 Nr 173 poz. 1807 art. 104

3. BUDOWANIE PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ MIKROPRZEDSIĘBIORSTW POPRZEC WSPÓŁPRACĘ MIĘDZYORGANIZACYJNĄ

Mikroprzedsiębiorstwa podobnie jak pozostałe firmy muszą poszukiwać różnych źródeł i metod zwiększania swojej przewagi konkurencyjnej. Duże nasycenie rynku powoduje, iż firmy tego typu nie zawsze mogą konkurować za pomocą tradycyjnych metod takich jak np.: wiedza, zasoby materialne. W związku z tym należy zaproponować inne narzędzia, które będą w miarę możliwości uniwersalne i łatwe w stosowaniu. Nie bez znaczenia jest także koszt takiego procesu, gdyż ze względu na niezbyt duży obszar działalności mikroprzedsiębiorstwa mają ograniczone możliwości finansowe. W odpowiedzi na przedstawione czynniki uwarunkowania zostanie zaprezentowanych kilka narzędzi, które w znacznej części spełniają te warunki.

W przytoczonej na początku definicji przewagi konkurencyjnej mowa jest o oferowaniu nietypowych i trudnych do powielenia usług oraz produktów. Osiągnięcie takiego celu wydaje się możliwe do zrealizowania głównie poprzez szeroko rozumianą współpracę międzyorganizacyjną, poczynając od outsourcingu, który wpływa na zwiększenie konkurencyjności nie tylko jako narzędzie ograniczania kosztów, lecz także jako instrument pozyskiwania klientów biznesowych (Kłos, 2010; Doval, 2016). Wydaje się, że spośród tych form, najbardziej atrakcyjną metodą budowania przewagi konkurencyjnej opartej na współdziałaniu jest organizacja sieciowa (sieć). Przez badaczy tematu uznawana jest ona za istotny element konkurencyjności (Czakon, 2015: 70). W literaturze odnajdujemy wiele definicji sieci przedsiębiorstw tworząc z nich jedną syntetyczną definicję – można stwierdzić iż sieć to układ więcej niż dwóch firm zakładający długookresową współpracę w celu uzyskania przewagi konkurencyjnej, czerpania renty sieciowej oraz innych korzyści biznesowych, które jednocześnie pozostają prawnie samodzielne (Sroka i Hittmar, 2013: 7). Sieci przedsiębiorstw można sklasyfikować według dwóch podstawowych podejść. Pierwsze z nich to podejście jednokryterialne, które zakłada jedną szczególną cechę współpracy. Może nią być (Sroka 2012: 36-44):

- tworzenie wartości – pionowe sieci wartości, poziome sieci wartości a także wielowymiarowe sieci wartości,
- charakter relacji łączącej partnerów – sieć zdominowana gdzie wokół jednej dużej firmy która pełni rolę

facylitatora skupiają się małe przedsiębiorstwa oraz sieć równych partnerów gdzie współpraca odbywa się na zasadzie takich samych praw,

- forma organizacyjna – sieci rozproszone, sieci skoncentrowane i sieci z wieloma centrami,
- etap ewolucji danej sieci – sieć wraz z czasem ewoluował od podstawowej sieci zdominowanej przez sieć kooperacyjną aż do najbardziej równorzędnej sieci o strukturze pajęczyny.

Drugi obszar klasyfikacji obejmuje podejście wielokryterialne czyli takie które zakłada iż współpraca opiera się nie tylko na jednym kluczowym elemencie lecz na większej liczbie np. (Sroka, 2012: 44-49):

- kryterium stopnia formalizacji i więzi między partnerami,
- kryterium złożoności powiązań i liczby uczestników,
- kryterium zakresu i głębokości relacji.

Z przedstawionych rozważań wynika, iż przedsiębiorstwa mogą uczestniczyć w różnego rodzaju sieciach. W sieciach zdominowanych mikroprzedsiębiorstwa mogą budować swoją konkurencyjność poprzez współpracę z dużą firmą, zyskując dzięki temu doświadczenie i wiedzę, a także możliwości nawiązania innych powiązań sieciowych z pozostałymi uczestnikami sieci. Mogą także korzystać z dostępu do zasobów posiadanych przez wiodącą firmę w sieci. Relacje jakie łączą przedsiębiorstwa w sieci również stanowią podwaliny pod wzrost konkurencyjności przedsiębiorstwa. Współpraca oparta na wzajemnym zaufaniu daje możliwość realizowania projektów bez zbędnych formalności co powoduje zmniejszenie czasu potrzebnego na realizację i większą elastyczność. Mikroprzedsiębiorstwa które jako pojedynczy podmiot gospodarczy nie mają zbyt dużej siły negocjacyjnej (np. z dostawcami) mogą wykorzystywać uczestnictwo np. w klastrach do negocjowania korzystniejszych warunków współpracy. Ponadto z przeprowadzonych badań wynika iż współpraca klastrowa ma pozytywny wpływ na rozwój nie tylko przedsiębiorstw w nich uczestniczących ale także całego regionu (Źródło-Loda, Górka, Brągiel).

Współpraca w klastrach często ma charakter kooperacji czyli współpracy pomiędzy konkurentami. Sytuacja ta może wydawać się paradoksalna, lecz jej wpływ na poprawę konkurencyjności jest widoczny (Cygler, 2009: 109-115). Uczestnictwo w sieci może także pomóc rozwiązywać problemy z niedoborem pracowników, np. poprzez wypożyczenie ich od partnerów z sieci, lub wykonanie większego zlecenia wspólnie. W czasach niedo-

boru wykwalifikowanych kadr na rynku może odegrać to niebagatelną rolę w budowaniu pozycji konkurencyjnej.

Dzięki współpracy opartej na zasadzie równych partnerów przedsiębiorstwa w ramach umów zawartych w sieci mogą oferować ogromny wachlarz towarów i usług. Dzięki temu ich oferta staje się trudna do powielenia a jednocześnie oryginalna, uzyskując ponadto rentę sieciową (Ratajczak-Mrozek, 2010). Działania w ramach równości partnerskiej są pożądane gdyż udział w profitach płynących z realizowania wspólnych zadań jest dzielony sprawiedliwie. W sytuacji gdy dominuje jeden z partnerów może on narzucać niewspółmierną ilość zysków do zrealizowanych zadań. Dzięki sieci partnerskiej mikroprzedsiębiorstwa mogą teoretycznie konkurować nawet z dużymi podmiotami, ponieważ objętość sieci jest nieograniczona a w związku z tym i ilość jej zasobów również może być nieograniczona³. Sieć daje możliwości także dzielenia ryzyka rynkowego, co w przypadku mikroprzedsiębiorstw wydają się być bardzo istotne (Wiatrak, 2003).

PODSUMOWANIE

Przewaga konkurencyjna jest nieodłącznym aspektem funkcjonowania każdego przedsiębiorstwa, także tego najmniejszego. Mimo swojej niezbyt długiej historii, ta problematyka została już bardzo szeroko opisana ale wraz ze zwiększającą się dynamiką gospodarki powstają coraz to nowsze opracowania. Mikroprzedsiębiorstwa, w tym kontekście nie są opisywane zbyt obszernie. W niniejszym tekście, na podstawie badań literaturowych przedstawione zostały różne ujęcia budowania przewagi

3 Nieograniczoność jest użyta w przenośni, gdyż wiadomo iż wszystkie zasoby materialne są w jakiś sposób wyczerpalne i ograniczone. Inną kwestią jest także problem zarządzania taką siecią i jej fasilitatora, lecz w teoretycznym podejściu sytuacja powstania sieci obejmującej bardzo dużo podmiotów jest możliwa.

konkurencyjnej. Zaprezentowane zostały także niektóre narzędzia tworzenia przewagi konkurencyjnej, których znaczenie w obecnych czasach jest duże np. współpraca między organizacyjna, elastyczność, ekologia. Opisano również syntetycznie niektóre aspekty prawne oraz sposób działania mikroprzedsiębiorstw, a także poruszono temat motywacji i kompetencji mikroprzedsiębiorców w Polsce. Wskazano również na wykorzystanie różnych form współpracy międzyorganizacyjnej do budowania przewagi konkurencyjnej ze szczególnym naciskiem na przedsiębiorczość sieciową jako najobszerniejszą i dającą największe możliwości współpracy.

Praca ta jest ledwie zalążkiem ogromnego obszaru badawczego, jakim jest mikroprzedsiębiorczość w Polsce. Dalsze badania powinny opierać się o nowe paradygmaty sieci oraz koncepcje modeli biznesu, które w powyższym opracowaniu nie zostały ujęte. Warto podkreślić, że w badaniach przeprowadzonych na mikroprzedsiębiorstwach rodzinnych dotyczących ich przewagi konkurencyjnej, A. Kujawińska i E. Więcek-Janka wskazują na trzy istotne elementy (Kujawińska i Więcek Janka, 2010):

- demokratyczny system podejmowania decyzji;
- planowanie taktyczne;
- udokumentowana innowacyjność organizacji.

W elementach tych nie znalazła się żadna z form współpracy między organizacyjnej. Z powyższego opracowania zasadne wydaje się przeprowadzenie badań empirycznych w kierunku współpracy pomiędzy mikroprzedsiębiorstwami oraz ich wpływu na parametry związane z konkurencyjnością lub np. efektywnością.

LITERATURA

1. Bacanu, B. (2016). Competitive advantage: "The emperor has no clothes!". *Bulletin of the Transilvania University of Braşov. Series V: Economic Sciences*, 58, 99-106.
2. Bubiak, B. (2013). Rola nauk o zarządzaniu w rozwoju mikroprzedsiębiorstw. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie część I*, 12, 287-299.
3. Cygler, J. (2009), *Kooperacja przedsiębiorstw. Czynniki sektorowe i korporacyjne*. Warszawa: Szkoła Główna Handlowa w Warszawie – Oficyna Wydawnicza.
4. Czakon, W. (2015), „Droga po strukturze” – od strategii współdziałania do strategii sieci. *Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości*, 32, 67-77
5. Dierickx, I., Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 35, 1504–1511.
6. Doval, E. (2016). Is outsourcing a strategic tool to enhance the competitive advantage. *Review of General Management*, 23, 78-87.
7. Drucker, P. F. (2000). *Zarządzanie w XXI wiek*. Warszawa: Muza SA.
8. Główny Urząd Statystyczny. (2016). *Działalność gospodarcza przedsiębiorstw o liczbie pracujących do 9 osób w 2015 r*. Warszawa: GUS.
9. Godziszewski, B.(2001). *Zasobowe uwarunkowania strategii przedsiębiorstwa*. Toruń: Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika.

10. Grzebyk, M. (2009). Determinanty rozwoju mikro i małych przedsiębiorstw (na przykładzie gminy Kamień). *Uniwersytet Szczeciński Zeszyty Naukowe*, 696, 303-310.
11. Grzebyk, M., Kryński, Z. (2011). Konkurencja i konkurencyjność przedsiębiorstw: ujęcie teoretyczne. *Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy*, 20, 107-117.
12. Hall, R. (1993). A Framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*, 6, 607-618.
13. Kłos, M. (2010). Outsourcing jako strategia tworzenia i rozwoju małych przedsiębiorstw. *Uniwersytet Szczeciński Zeszyty Naukowe*, 585, 187-197.
14. Koźmiński, A. K., Latusek-Jurczak, D. (2017). *Rozwój teorii organizacji. Od systemu do sieci*. Warszawa: Poltext.
15. Krupski, R. (2006). Elastyczność organizacji – elementy teorii. *Zeszyty Naukowe WWSZiP*, 9, 4-11.
16. Kujawińska, A., Więcek-Janka, E. (2010). Źródła przewagi konkurencyjnej mikroprzedsiębiorstw rodzinnych. *Uniwersytet Szczeciński Zeszyty Naukowe*. 595, 59-69.
17. Malewska, K., Sajdak, M. (2014). Ewolucja koncepcji przewagi konkurencyjnej – od podejścia planistycznego do zwinnego przedsiębiorstwa. *Nauki o Zarządzaniu*, 2, 44-55.
18. Mierzwińska, L. (2010). Planowanie strategiczne w małym przedsiębiorstwie. *Uniwersytet Szczeciński Zeszyty Naukowe*, 585, 245-253.
19. Moczydłowska, J. (2009). Kompetencje przedsiębiorcze mikroprzedsiębiorcy. *Uniwersytet Szczeciński Zeszyty Naukowe*, 696, 388-394
20. Moczydłowska, J., Kowalewski, K. (2014). *Nowe koncepcje zarządzania ludźmi*. Warszawa: Difin.
21. Pierścionek, Z. (2011). *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie*. Warszawa: PWN.
22. Porter, M. E. (1998). *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*. Warszawa: PWE.
23. Prahalad, C. K., Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 3, 81-90.
24. Prunea A. D. (2014) Competitive advantage in the enterprise performance, *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*, 1, 524-531.
25. Ratajczak-Mrozek, M. (2010). *Sieci biznesowe a przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw zaawansowanych technologii na rynkach zagranicznych*. Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.
26. Romanowska, M. (2004). *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*. Warszawa: PWE.
27. Sajdak, M. (2014). Zwinność w odpowiedzi współczesnych przedsiębiorstw na nowe wyzwania otoczenia. *Studia Oeconomica Posnaniensia* nr. 11, 156-168.
28. Słoduch-Pelc, L. (2016). Przewaga konkurencyjna – główne trendy badawcze. *Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 444, 422-433.
29. Sroka, W. (2012). *Sieci aliansów. Poszukiwanie przewagi konkurencyjnej poprzez współpracę*. Warszawa: PWE
30. Sroka, W., Hittmar, S. (2013). *Management of Alliance Networks. Formation, Functionality, and Post Operational Strategies*. New York: Springer
31. Stalk, G. (1988). Time – The Next Source of Competitive Advantage, *Harvard Business Review*, July.
32. Stalk, G., Evans, P., Shulman, L. E. (1992). Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy. *Harvard Business Review*, 2.
33. Wasilczuk, J. (2009). Motywacje założycielskie właścicieli mikro i małych przedsiębiorstw a rozwój firm. *Uniwersytet Szczeciński Zeszyty Naukowe*, 696, 460-467.
34. Wiatrak, A. P. (2003). Organizacje sieciowe – istota ich działania i zarządzania. *Współczesne Zarządzanie*, 3, 7-18
35. Wilimowska, Z., Urbańska, K. (2009). *Uwarunkowania działalności mikroprzedsiębiorstw na polskim rynku*. Nysa: Oficyna Wydawnicza Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej.
36. Źródło-Loda, M., Górka, M., Brągiel, E., *Klasy i ich rola w rozwoju podkarpacia*, http://www.pwsz.krosno.pl/gfx/pwszkrosno/pl/defaultopisy/1155/4/1/23_malgorzata_zrodlo-loda_malgorzata_gorka_elzbieta_brągiel_klasy_i_ich_rola_w_rozwoju_podkarpacia.pdf, 9.04.2017.