Martyna Malak, Żaneta Pruska, Agnieszka Stachowiak, Paulina Golińska

Analiza potencjalnych korzyści z uczestnictwa mikro i małych przedsiębiorstw w sieci : studium przypadku

Ekonomiczne Problemy Usług nr 63, 159-166

2011

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.

MUZEUM HISTORII POLSKI

ZESZYTY NAUKOWE UNIWERSYTETU SZCZECIŃSKIEGO

NR 638 EKONOMICZNE PROBLEMY USŁUG NR 63 2011

MARTYNA MALAK, ŻANETA PRUSKA,
AGNIESZKA STACHOWIAK, PAULINA GOLIŃSKA
Politechnika Poznańska

ANALIZA POTENCJALNYCH KORZYŚCI Z UCZESTNICTWA MIKRO I MAŁYCH PRZEDSIĘBIORSTW W SIECI – STUDIUM PRZYPADKU

1. Koncepcja sieci przedsiębiorstw

Postępujące procesy globalizacji i idący za tym wzrost konkurencji międzynarodowej przyczyniły się do wzrostu znaczenia partnerstwa i kooperacji przedsiębiorstw. Organizacjom coraz trudniej funkcjonować samodzielnie[1]. Nie wystarcza już współpraca z dostawcami i odbiorcami w ramach łańcucha dostaw. Szukając oszczędności i dążąc do jak największej specjalizacji, będących źródłem przewagi konkurencyjnej, przedsiębiorstwa skupiają się na swoich najważniejszych umiejętnościach i coraz więcej procesów wydzielają na zewnątrz[2]. W związku z tym wzrasta rola *outsourcingu* i współpracy przedsiębiorstw. Procesy integracyjne przedsiębiorstw i układy kooperacyjne obecnie wykraczają już poza proste struktury łańcuchowe, tworząc rozległe sieci powiązań[3].

Łańcuch dostaw to współdziałające w różnych obszarach funkcjonalnych firmy wydobywcze, produkcyjne, handlowe, usługowe oraz ich klienci, między którymi przepływają strumienie produktów, informacji oraz środków finansowych.

---

[1] A. Szudrowicz, *Współpraca w globalnym łańcuchu dostaw*, w: *Sieci logistyczne*, red. M. Ciesielski, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2002, s. 65.

[2] A. Łupicka-Szudrowicz, *Zintegrowany łańcuch dostaw w teorii i praktyce gospodarczej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2004, s. 12.

[3] M. Szymczak, *Partnerstwo logistyczne w sieciach*, w: *Sieci logistyczne*, red. M. Ciesielski, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2002, s. 49.

Przepływy między przedsiębiorstwami zazwyczaj nie mają już charakteru liniowego, lecz zachodzą między wieloma zależnymi producentami, z których każdy współpracuje z wieloma dostawcami i odbiorcami, będącymi elementami różnych łańcuchów. Dlatego w ostatnich latach termin **łańcuch dostaw** zaczyna być wypierany przez **sieci dostaw**[4] lub ogólniejsze pojęcie **sieci gospodarczych**. Funkcjonowanie sieci gospodarczych polega na konkurowaniu oraz formalnej lub nieformalnej kooperacji wielu firm, których współpraca oparta jest na zaufaniu i w której brak relacji podporządkowania[5]. Sieci przedsiębiorstw są tworzone dobrowolnie w celu współpracy, której efekty mogą być źródłem przewagi konkurencyjnej. Współpraca w sieci zapewnia bowiem podmiotowi gospodarczemu przetrwanie i wzmocnienie pozycji wśród konkurentów[6]. Pierwotnie pojęcie sieci i powiązań sieciowych odnosiło się jedynie do firm niezależnych pod względem ekonomicznym i organizacyjnoprawnym, tworzących przejściową strukturę w celu realizacji określonego zadania. Dzisiaj pojęcie organizacji sieciowych jest szersze i obejmuje również sieć rozproszonych jednostek tworzących jedną grupę kapitałową[7].

Kooperacja w ramach sieci może mieć charakter horyzontalny i dotyczyć instytucji o podobnym profilu działalności lub przyjmować postać partnerstwa wertykalnego, obejmującego kilka ogniw łańcucha dostaw. Natomiast rozpatrując wielkość podmiotów gospodarczych tworzących powiązania kooperacyjne, można wyróżnić:

- współpracę pomiędzy małymi firmami – najczęściej o charakterze sieciowym,
- współpracę pomiędzy dużą firmą a małymi firmami – przykładem mogą być tutaj sieci dostawców lub franszyza,
- współpracę pomiędzy dużymi firmami – której celem najczęściej jest licencjonowanie oraz tworzenie aliansów strategicznych[8].

Sieci powiązań między przedsiębiorstwami mogą przyjmować różnorodne formy, wszystko zależy od liczby i rodzaju elementów tworzących sieć oraz rodzaju relacji i powiązań występujących pomiędzy nimi.

Integracja działań organizacji może mieć postać powiązań lub jednoczenia. Obok powiązań wertykalnych w ramach łańcuchów dostaw z dostawcami i odbior-

---

[4] J. Witkowski, *Zarządzanie łańcuchem dostaw. Koncepcje, procedury, doświadczenia*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010, s. 19–20.

[5] A. Łupicka, Sieci logistyczne. Teorie, modele, badania, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2006, s. 10.

[6] M.K. Wyrwicka, *Endogenne przesłanki organizacyjne rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2003, s. 67.

[7] J. Witkowski, *op.cit.*, s. 22.

[8] P. Golińska, L. Pacholski, M.K. Wyrwicka, M. Fertsch, *Analiza relacji sieciowych w gospodarce opartej na wiedzy - ocena stanu obecnego i perspektywy rozwoju na terenie Wielkopolski*, w: *Analiza sytuacji Wielkopolski w kontekście transformacji wiedzy w sieciach gospodarczych*, red. M.K. Wyrwicka, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2010, s. 114.

cami coraz liczniejsze i często spotykane są powiązania wynikające z *outsourcingu* licznych procesów i podwykonawstwa. Proces jednoczenia z kolei polega na wspólnym wykonywaniu określonych czynności w celu uzyskania ekonomii skali (na przykład wspólna infrastruktura handlowa, wspólna instytucja atestująca)[9].

2. Analiza powiązań w sieci dostawy materiałów budowlanych i niepełnowartościowych

Sieci powiązań mogą obejmować swoim zasięgiem zarówno duże przedsiębiorstwa, jak i małe. Współpraca przedsiębiorstw z sektora małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP) z większymi jednostkami może przynieść korzyści obu stronom, choć mogłoby się wydawać, że mała firma ze względu na niewielki kapitał i zasięg działania niewiele ma do zaoferowania i czerpie korzyści z większej, nie dając nic w zamian. Opisując sieć powiązań między przedsiębiorstwami różnej wielkości, autorzy postarają się dowieść, że taka współpraca może być szansą osiągnięcia przewagi konkurencyjnej i źródłem korzyści dla każdego z uczestników sieci. Opisany przypadek dotyczy przedsiębiorstw z branży budowlanej, działających w obszarze pewnego powiatu. Zaprezentowana sieć powiązań między przedsiębiorstwami obejmuje tylko fragment całości, związany z dystrybucją materiału budowlanego przez główne przedsiębiorstwo produkcyjne, wokół którego tworzą się i gromadzą mniejsze firmy, wykorzystujące ten materiał w swoim procesie wytwórczym.

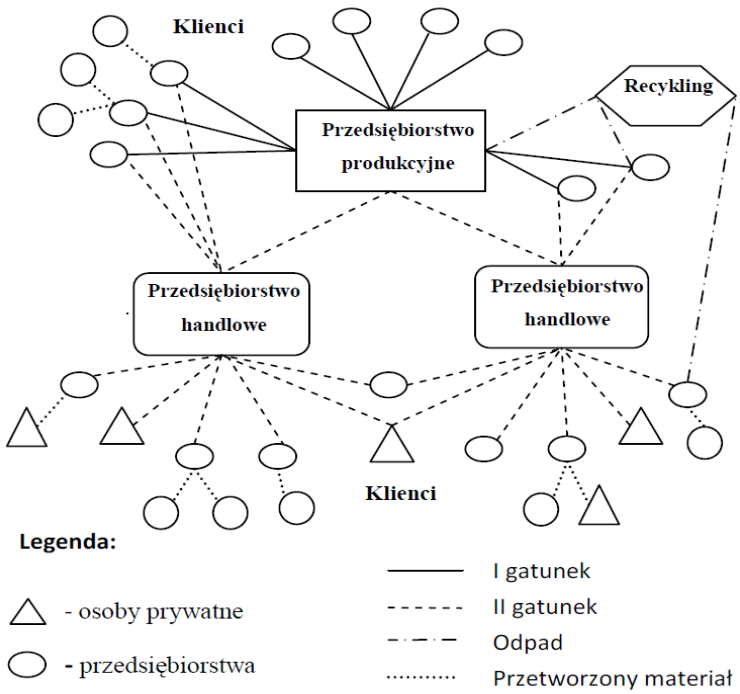
Producent materiału budowlanego realizuje produkcję wyrobu na zamówienie według specyfikacji klienta. Jednak charakter produkcji wiąże się z powstawaniem wyrobów niepełnowartościowych, klasyfikowanych jako wyroby drugiego gatunku. Zgodnie z nowym podejściem do zarządzania, w którym odpadem jest wszystko to, za co nie płaci klient[10], można by rzec, że te niepełnowartościowe wyroby są dla przedsiębiorstwa odpadem. Wyroby takie nie mogą bowiem trafić do pierwotnego klienta, który dokonał zamówienia, ale mogą być pożądanym towarem dla kogoś innego, mającego mniejsze wymagania co do jakości lub wymiarów wyrobu. Dlatego też producent, poza sprzedażą materiałów budowlanych pierwszej jakości we własnym zakresie, nawiązał również współpracę z przedsiębiorstwami, które zajmują się handlem wyrobami niepełnowartościowymi. Wszystkie pozostałości z procesu produkcji zakwalifikowane jako odpad trafiają natomiast do przedsiębior-

---

[9] M.K. Wyrwicka, *Proces rozwoju inicjatywy klastrowej*, w: *Struktury klastrowe i ich funkcjonowanie*, red. M.K. Wyrwicka, Wielkopolska Izba Przemysłowo-Handlowa, Poznań 2009, s. 50–51.

[10] K. Sterna, P. Niewiadomski, *Nowe podejście do ochrony środowiska i eliminacja marnotrawstwa*, w: *Marnotrawstwo. Przejawy i sposoby minimalizacji*, red. M.K. Wyrwicka, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2009, s. 81.

stwa zajmującego się recyklingiem odpadów lub ich utylizacją. Swoje wyroby drugogatunkowe producent odsprzedaje tylko dwóm wybranym przedsiębiorstwom handlowym, które współpracują z nim na wyłączność. Do przedsiębiorstwa handlowego zgłasza się z kolei liczna grupa klientów chcących zakupić od niego dany produkt. Większość tych klientów stanowią mikro i mali przedsiębiorcy, którzy wykorzystują ten materiał w swoim procesie produkcyjnym, a powstały w nim produkt stanowi obiekt zainteresowania kolejnych klientów, wykorzystujących go do celów prywatnych bądź prowadzenia kolejnej działalności gospodarczej. Jednak również wśród klientów firmy handlowej zdarzają się osoby prywatne, które wykorzystują materiał na własne potrzeby przy drobnych przedsięwzięciach, na przykład prowadzonych indywidualnie budowach. Tacy klienci ze względu na bardzo niewielkie zapotrzebowanie zazwyczaj nie są obsługiwani przez dużych producentów, którzy określają minimalne wielkości zamówień, albo są obsługiwani niechętnie i wiąże się to z dłuższym okresem oczekiwania ze względu na konieczność łączenia kilku zleceń. Przedsiębiorstwa handlowe bardzo często są dla osób prywatnych jedynym źródłem pozyskania materiału. Sieć powiązań pomiędzy wymienionymi podmiotami zaprezentowano na rysunku 1.



Rys. 1. Sieć powiązań

Źródło: opracowanie własne.

3. Analiza potencjalnych korzyści

Niezbędne jest tutaj podkreślenie najważniejszych korzyści dla gospodarki oraz poszczególnych ogniw, wynikających z takiej sieci współpracy i powiązań. Główne przedsiębiorstwo produkcyjne poszerza liczbę odbiorców swoich wyrobów przy jednoczesnym uniknięciu kosztów utylizacji, jakie należałoby ponieść, gdyby zabrakło klientów zainteresowanych wyrobami drugiego gatunku. Poprzez nawiązanie ścisłej współpracy z przedsiębiorstwami handlowymi producent unika kosztów i trudności związanych z obsługą licznej grupy małych firm, skupiając się na swojej głównej działalności. Dzięki *outsourcingowi* procesu sprzedaży wyrobów drugiego gatunku przedsiębiorstwo nie musi ponosić kosztów związanych z:

- utrzymaniem lokalu potrzebnego na biuro sprzedaży tych wyrobów,
- zatrudnieniem pracowników odpowiedzialnych za obsługę licznych małych przedsiębiorców chcących kupić wyrób niepełnowartościowy,
- magazynowaniem tych wyrobów przez dłuższy czas i zamrożeniem środków pieniężnych w towarze.

Przedsiębiorstwa handlowe istnieją dzięki współpracy z producentem, a tym samym przynoszą dochody i tworzą miejsca pracy. Same dają z kolei szansę rozwoju małym przedsiębiorcom, oferując materiały po niższej cenie. Szacuje się, że cena za metr kwadratowy materiałów drugogatunkowych od jednego z przedsiębiorstw handlowych może być niższa o około 40–55% od ceny materiałów pierwszego gatunku, pochodzących bezpośrednio od producentów. Co więcej, z przeprowadzonego wywiadu z przedsiębiorstwem handlowym wynika, że bardzo często powodem zakupu materiałów drugiego gatunku jest nie tyle cena, co natychmiastowa dostępność produktu. U producenta ze względu na fakt, że produkt jest kastomizowany, trzeba czekać na jego wyprodukowanie. Materiały drugiego gatunku są dostępne w ograniczonej ilości, ale od razu, bez terminu oczekiwania. Na dodatek są zazwyczaj tylko niepełnowymiarowe, przy czym nie odbiegają jakością od tych pełnowartościowych. Stąd obserwuje się dość duże zainteresowanie materiałami drugiego gatunku, zwłaszcza wśród mikro i małych przedsiębiorstw, którym do realizacji produkcji często potrzebne lub wystarczające są materiały o dużo mniejszych wymiarach. Poprzez szukanie źródeł dochodu i oszczędności przedsiębiorstwa handlowe oraz mniejsi przedsiębiorcy przyczyniają się również do realizacji zasady zrównoważonego rozwoju, zakładającej równowagę między dalszym wzrostem gospodarczym i społecznym a dbałością o środowisko[11]. Firmy te bowiem aktywizują gospodarkę poprzez swoją działalność, wykorzystując przy tym materiały, które stałyby się odpadem, gdyby nie zostały przez nich wykorzystane. Małe

[11] K. Rutkowski, *Najlepsze praktyki w zarządzaniu łańcuchem dostaw. Wyjść naprzeciw wyzwaniom społecznej odpowiedzialności biznesu*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa 2008, s. 37.

przedsiębiorstwa oraz osoby prywatne będące klientami jednej z firm handlowych wykorzystały w swojej działalności około 350 m kw. rozpatrywanego materiału budowlanego oraz około 45 t blachy w ciągu zaledwie dwóch tygodni, a tym samym zapobiegły trafieniu na wysypiska sporej części z tych materiałów, zakładając, że nie wykorzystały zakupionych materiałów w stu procentach i same pewną cześć odrzuciły jako odpad.

Podsumowanie

Integracja gospodarki światowej zmusza przedsiębiorstwa do poszukiwania nowych źródeł osiągania przewagi konkurencyjnej. Jednym z nich może być szukanie dodatkowych efektów synergii, wynikających ze współpracy z innymi przedsiębiorstwami w ramach sieci[12]. Wiele przedsiębiorstw nie dostrzega jeszcze korzyści, jakie może przynieść współpraca z partnerami. Opisany przypadek jest dowodem na to, że małe przedsiębiorstwa nie tylko korzystają z potencjału dużej firmy, ale również mogą przynosić pewne korzyści większemu partnerowi. W tabelach 1 i 2 zawarto szczegółowe zestawienie korzyści dla każdego z ogniw sieci – dużego przedsiębiorstwa oraz małych firm produkcyjnych i handlowych.

Tabela 1

Korzyści dla dużej firmy wynikające z sieci powiązań

Finansowe	Pozafinansowe
Mniejsze koszty utylizacji odpadów	Mniejsza ilość wytwarzanych odpadów produkcyjnych
Dodatkowe przychody ze sprzedaży wyrobów drugiego gatunku	Stała umowa współpracy gwarantująca stały odbiór materiałów drugiego gatunku
Redukcja kosztów obsługi klienta wynikająca z outsourcingu procesu sprzedaży wyrobów drugiego gatunku	Większa liczba odbiorców końcowych wyrobu
Brak zamrażania środków pieniężnych w wyrobach drugiego gatunku dzięki partnerowi zapewniającemu ich stały i pewny odbiór	Większa koncentracja firm z tej samej branży przyciąga potencjalnych klientów do danego regionu, a tym samym zwiększa szanse sprzedaży
Niskie koszty transportu towaru do klientów usytuowanych w okolicy lub eliminacja tych kosztów dzięki osobistemu odbiorowi towaru przez klientów	Możliwość koncentracji na głównej działalności firmy dzięki istnieniu firm handlowych
	Większy udział w rynku
	Duża koncentracja małych firm w regionie zapewnia grono stałych odbiorców

Źródło: opracowanie własne.

[12] M. Górzyński, W. Pander, P. Koć, *Tworzenie związków kooperacyjnych między MŚP oraz MŚP i instytucjami otoczenia biznesu*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2006, s. 5.

Tabela 2

Korzyści dla małej firmy wynikające z sieci powiązań

		Finansowe	Pozafinansowe
Korzyści dla małej firmy	handlowej	Przychód i zysk dzięki zapotrzebowaniu na daną usługę ze strony dostawcy i odbiorców	Zatrudnienie wynikające z zapotrzebowania na rynku na daną usługę
		Długookresowa współpraca i stałe umowy mogą wiązać się z obniżką cen i rabatami	Stałe źródło zaopatrzenia dzięki bliskiej współpracy z producentem i brak konieczności poszukiwania dostawców
		Koncentracja małych producentów z tej samej branży daje większe prawdopodobieństwo zysku i gwarantuje stały dochód	Koncentracja małych producentów z tej samej branży daje większe bezpieczeństwo – duża liczba klientów
		Niskie koszty transportu/dostawy	Bliskie usytuowanie dostawcy i odbiorców
	produkcyjnej	Niższe koszty materiałowe (tańsze materiały drugiego gatunku)	Możliwość obniżenia ceny wyrobu dzięki wykorzystaniu materiałów drugiego gatunku
		Możliwość zwiększenia zysku (poprzez wykorzystanie materiału drugiego gatunku)	Renoma dużego producenta materiałów budowlanych może przyciągnąć uwagę klienta, który będzie zainteresowany wykonaniem obiektu z tego materiału
		Niskie koszty transportu/dostawy materiałów do produkcji	Bliskie usytuowanie dostawcy materiałów pierwszego i drugiego gatunku – szybka dostawa
			Natychmiastowa dostępność materiałów do produkcji (drugi gatunek)

Źródło: opracowanie własne.

Analiza powyższego przypadku powinna być zachętą dla dużych przedsiębiorców do nawiązywania współpracy i tworzenia powiązań w ramach sieci nie tylko z równymi sobie, ale również mikro i małymi przedsiębiorstwami. Okazuje się bowiem, że nie tylko korzystają one z potencjału dużej firmy, wypracowując własne korzyści, ale również mogą być cennym partnerem zainteresowanym współpracą na zasadach, które nie są wystarczająco atrakcyjne dla większej firmy. Duże przedsiębiorstwa powinny docenić zatem potencjał, jaki tkwi w sektorze MŚP.

ANALYSIS OF POTENTIAL BENEFITS EMERGING FROM COOPERATION OF MICRO AND SMALL ENTERPRISES A CASE STUDY

Summary

The paper stresses an increasing role of cooperation of companies, which is nowadays more complex than simple supply chains and develops into wide spread nets of connections. The first part of the paper introduces the definition of nets and possible forms of cooperation. The second describes a case study on the net formed by a large manufacturing company and small and micro companies of the same industry. The benefits emerging from such cooperation are mutual, which is also stressed. The case study presented is to show importance of small and micro-enterprises which not only benefit from cooperation with the large ones but can also bring benefits to their large partners.

Translated by Agnieszka Stachowiak