

**Żaneta Pruska, Martyna Malak,  
Piotr Cyplik**

---

**Współpracować czy konkurować,  
dylemat menedżera  
mikroprzedsiębiorstwa : studium  
przypadku**

---

Ekonomiczne Problemy Usług nr 81, 130-138

---

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](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach  
dozwolonego użytku.

ŻANETA PRUSKA

MARTYNA MALAK

PIOTR CYPLIK

Wyższa Szkoła Logistyki w Poznaniu

**WSPÓLPRACOWAĆ CZY KONKUROWAĆ,  
DYLEMAT MENEDŻERA MIKROPRZEDSIĘBIORSTWA  
– STUDIUM PRZYPADKU**

### **1. Współpraca przedsiębiorstw w ramach sieci**

W obliczu rozwoju globalizacji oraz towarzyszącemu temu wzrostowi konkurencji menedżerowie przedsiębiorstw poszukują nowych źródeł osiągnięcia przewagi na rynku lub chociaż przetrwania. Jeszcze niedawno podkreślano znaczenie współpracy w ramach łańcuchów dostaw, która polega na ścisłej integracji między dostawcami i odbiorcami w celu osiągnięcia dodatkowych korzyści rynkowych<sup>1</sup>. Jednym ze źródeł osiągnięcia przewagi nad konkurentami jest przewaga kosztowa. Aby przedsiębiorstwa mogły się rozwijać, inwestować i realizować funkcje społeczne, muszą zarabiać. Dlatego bardzo ważnym celem jest generowanie zysków oraz utrzymanie rentowności. Aby zwiększyć efektywność, kadry kierownicze poszukują kolejnych możliwości osiągnięcia większych przychodów oraz obniżania kosztów. Zakup surowców do produkcji stanowi jeden z ważniejszych elementów, jakie mogą mieć wpływ na rentowność przedsiębiorstwa. Istotny jest dobór odpowiedniego dostawcy, zwłaszcza w okresie spowolnienia gospodarczego, a nawet kryzysu finansowego na globalnych rynkach<sup>2</sup>. Jako źródło osiągnięcia przewagi konkurencyjnej wskazuje się również skuteczne zarządzanie logistyką oraz łańcuchem dostaw<sup>3</sup>. Istotne jest, aby menedżerowie mikroprzedsiębiorstw dostrzegli potencjał drzemiący w zarządzaniu logistyką oraz łańcuchem dostaw, gdyż elastyczność działania oraz innowacyjne rozwiązania są kanwą sukcesu, który jest rozumiany jako uzyskanie przewagi konkurencyjnej.

---

<sup>1</sup> A. Łupicka-Szudrowicz, *Zintegrowany łańcuch dostaw w teorii i praktyce gospodarczej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2004, s. 50.

<sup>2</sup> D. Doliński, A. Koliński, *Estimation of suppliers as an important element of the rationalization of supply processes – case study*, LogForum 2011, Vol. 7, Iss. 2, No. 3, s. 27.

<sup>3</sup> A. Łupicka-Szudrowicz, *Zintegrowany łańcuch dostaw...*, s. 7–8.

Obecnie powiązania logistyczne stają się coraz bardziej złożone i wielorakie<sup>4</sup>. Przepływy między przedsiębiorstwami nie mają charakteru wyłącznie liniowego, lecz obejmują także zależnych producentów i dystrybutorów będących uczestnikami różnych łańcuchów dostaw. W związku z tym termin „łańcuch dostaw” zaczyna być wypierany przez pojęcie „sieci dostaw” lub „sieci logistyczne”<sup>5</sup>. W wielu opracowaniach funkcjonuje również szersze określenie sieci przedsiębiorstw lub sieci gospodarczych<sup>6</sup>. Wszelkiego rodzaju współpraca z innymi przedsiębiorstwami w ramach sieci może stanowić źródło osiągania przewagi konkurencyjnej poprzez wykorzystanie dodatkowych efektów synergii<sup>7</sup>. Takie działania mogą mieć szczególne znaczenie dla mikro i małych przedsiębiorstw, którym trudniej nie tylko konkurować, ale również współpracować z dużymi firmami. Przykładem może być sytuacja, w której mikroprzedsiębiorcy nie mogą sprostać ustalonym minimom logistycznym dostawców i z tego powodu mają utrudnione możliwości zaopatrzenia się w surowce. Dlatego współpraca mikro i małych firm w ramach sieci może stanowić dla nich szansę przetrwania na rynku oraz dalszego rozwoju.

Tworzenie i funkcjonowanie sieci gospodarczych polega na konkurowaniu oraz formalnej lub nieformalnej kooperacji wielu firm. Współpraca ich oparta jest na zaufaniu oraz braku wyraźnych relacji podporządkowania<sup>8</sup>. Warto również podkreślić, iż sieci przedsiębiorstw tworzone są w konkretnym celu, jaki przykładowo może stanowić wprowadzenie nowego produktu na rynek, poprawa konkurencyjności i efektywności czy też uzyskanie korzyści skali<sup>9</sup>. Z kolei według J. Witkowskiego, sieć logistyczną stanowi grupa niezależnych firm konkurujących i kooperujących w celu poprawy sprawności i efektywności przepływu produktów i towarzyszących im informacji zgodnie z oczekiwaniami klientów<sup>10</sup>.

Sieci łączą w sobie dwa rodzaje powiązań. Pierwsze, charakterystyczne dla pojedynczych łańcuchów dostaw, stanowią powiązania pionowe (wertikalne) związane z relacją dostawca–odbiora. Drugi typ powiązań to relacje poziome (horyzontalne), które łączą dwie firmy produkujące takie same lub podobne dobra i będące uczestnikami dwóch różnych łańcuchów dostaw, zbudowanych na podstawie tej samej sieci. W skład relacji horyzontalnej wchodzi zatem na przykład konkurencja, którzy utworzyli alians dla osiągnięcia strategicznego celu<sup>11</sup>.

---

<sup>4</sup> A. Kawa, *Konfigurowanie łańcucha dostaw. Teoria, instrumenty i technologie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2011, s. 12.

<sup>5</sup> J. Witkowski, *Zarządzanie łańcuchem dostaw. Koncepcje, procedury, doświadczenia*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010, s. 20.

<sup>6</sup> A. Kawa, *Konfigurowanie łańcucha dostaw. Teoria, instrumenty i technologie...*, s. 12.

<sup>7</sup> M. Górzyński, W. Pander, P. Koć, *Tworzenie związków kooperacyjnych między MSP oraz MSP i instytucjami otoczenia biznesu*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2006, s. 5.

<sup>8</sup> A. Łupicka, *Sieci logistyczne. Teorie, modele, badania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2006, s. 10.

<sup>9</sup> A. Kawa, *Konfigurowanie łańcucha dostaw. Teoria, instrumenty i technologie...*, s. 13.

<sup>10</sup> A. Łupicka-Szudrowicz, *Zintegrowany łańcuch dostaw...*, s. 28.

<sup>11</sup> A. Kawa, *Konfigurowanie łańcucha dostaw. Teoria, instrumenty i technologie...*, s. 13–14.

Coraz częściej w praktyce gospodarczej pojedyncze łańcuchy dostaw łączą się i wzajemnie przenikają, tworząc różne relacje między przedsiębiorstwami będącymi względem siebie nie tylko dostawcami, odbiorcami czy kooperantami, ale także konkurentami. Niewątpliwie rozwiązywanie dylematów związanych z prowadzeniem działalności i przyjęciem odpowiedniej taktyki względem innych przedsiębiorstw leży po stronie menedżerów. To oni podejmują decyzję, czy warto konkurować, czy lepiej współpracować. Zależne to jest nie tylko od wielkości przedsiębiorstwa, ale również specyfiki rynku. Decyzje kadry menedżerskiej rzutują również na sposób i poziom zaspokajania potrzeb klientów, co przekłada się na wypracowany zysk i umacnianie pozycji rynkowej. Szczególnie w dobie kryzysu finansowego istotne jest podejmowanie trafnych i innowacyjnych decyzji. Mikroprzedsiębiorstwa decydują się na współpracę, przez co w sieciach powstaje wiele związków biznesowych (nie tylko logistycznych). W przypadku przedsiębiorstw opisanych w niniejszym opracowaniu wspólnym celem/obszarem, który połączył mikroprzedsiębiorstwa, jest zaopatrzenie oraz dystrybucja.

## 2. Wiedza logistyczna szansą dla mikroprzedsiębiorstw

Umiejętne wykorzystanie wiedzy logistycznej w mikro i małych przedsiębiorstwach może spowodować nie tylko jej szybszy rozwój i uzyskanie przewagi konkurencyjnej, ale również może obniżyć koszty prowadzonej działalności lub usprawnić współpracę z kooperantami<sup>12</sup>. Należy podkreślić, iż logistyki nie powinno się utożsamiać ze ściśle wyodrębnionym obszarem zarządzania, ale lepiej jest postrzegać ją w ujęciu holistycznym, czyli w kontekście zarządzania całym przedsiębiorstwem<sup>13</sup>, a nawet poprzez współpracę kilku przedsiębiorstw, i to nie tylko w ramach łańcuchów dostaw, ale także całych sieci.

Podstawową siłą napędzającą zmiany w logistyce jest klient oraz jego potrzeby i jednocześnie wzrastające wymagania. To właśnie on wpływa na jakość wytwarzanych wyrobów oraz ich projektowanie, elastyczność przedsiębiorstw i czasy dostaw<sup>14</sup>. Wciąż zmieniające się warunki otoczenia, w których funkcjonują ówczesne przedsiębiorstwa, powodują ciągły rozwój koncepcji logistycznych, a najnowsze z nich można uznać za kanwę nowej jakości zarządzania. Koncepcje te podporządkowane są naczelnej strategii przedsiębiorstwa, którą jest umocnienie pozycji na rynku poprzez stały rozwój uwidoczniiony w maksymalizacji zysków w długim okresie<sup>15</sup>. Logistyczna koncepcja zarządzania gwarantuje wzrost konkurencyjności rynkowej przedsiębiorstwa dzięki wysokiemu poziomowi jakościowemu obsługi

<sup>12</sup> M. Ciesielski, *Współczesna logistyka*, w: *Logistyka w biznesie*, red. M. Ciesielski, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2006, s. 14.

<sup>13</sup> M. Ciesielski, *Współczesna logistyka...*, s. 10.

<sup>14</sup> M. Sołtysik, *O dynamice zmian w logistyce*, w: *Kierunki rozwoju logistyki w Polsce w świetle tendencji światowych*, red. M. Sołtysik, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2004, s. 20.

<sup>15</sup> Cz. Skowronek, Z. Sarjusz-Wolski, *Logistyka w przedsiębiorstwie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008, s. 340.

klienta oraz dzięki integracji wybranych procesów odbywających się wewnątrz przedsiębiorstwa<sup>16</sup>.

W Polsce można zaobserwować, iż nadal w małych firmach występują pewnego rodzaju zaniedbania logistyczne, które uwidocznione są w wyraźnych różnicach pomiędzy czasem rotacji zapasów występujących pomiędzy małymi a dużymi przedsiębiorstwami<sup>17</sup>. Przyczyną niekonięcznie są zaniedbania ze strony menedżerów, ale zderzenie z realiami rynku, na którym funkcjonują duże przedsiębiorstwa. Atrakcyjnym rozwiązaniem dla mikro i małych przedsiębiorstw są grupy zakupowe, czyli realizacja zakupów wspólnie z innymi przedsiębiorcami, zazwyczaj za pośrednictwem jednego wspólnego podmiotu. Łączenie potrzeb zakupowych i ich realizacja wspólnie z innymi firmami ma na celu osiągnięcie efektu skali oraz negocjację lepszych warunków cenowych. Bardzo często drobny przedsiębiorca w pojedynkę nie może konkurować z dużymi globalnymi przedsiębiorstwami, gdyż nie ma wystarczającej siły przetargowej, aby wypracować lub wynegocjować niższe ceny zakupu i rabaty, a często jego potrzeby nie spełniają po prostu minimów zakupowych czy logistycznych ustalanych przez dostawcę. W związku z czym mali przedsiębiorcy tracą klientów i udziały w rynku, ponieważ ze względu na wyższe koszty działalności nie mogą zaoferować atrakcyjnych cen swoim klientom.

Współpraca w ramach grup zakupowych ogranicza się do wspólnych zakupów bez wstępowania w zależności kapitałowe. Wybór organizacji zakupowej, wspierającej przedsiębiorców, którzy chcą wspólnie z innymi realizować zakupy, jest jednak bardzo ważny. Niektóre z organizacji zakupowych pobierają opłaty za przystąpienie do grupy. Istotne znaczenie ma liczba uczestników takiej grupy, gdyż może to mieć przełożenie na poziom cen, jakie takiej jednostce reprezentującej uda się wynegocjować<sup>18</sup>.

### 3. Mikroprzedsiębiorstwa branży meblowej

Wielcy detaliści posiadają wpływ na zmiany w łańcuchach dostaw, w których uczestniczą, ponieważ z ich strony inicjowane jest tempo oraz metody zaspokajania ogólnych potrzeb. Na ich korzyść, poza wielkością umożliwiającą wykorzystywanie efektu skali, przemawia również fakt, iż należą do grupy wyrafinowanych i wymagających nabywców<sup>19</sup>. Podobnie w przemyśle meblarskim w Polsce, na przełomie wielu lat działalności powstały duże przedsiębiorstwa. Wraz z rosnącymi potrzebami producentów rozwijali się ich dostawcy w odpowiedzi na zachodzące zmiany w otoczeniu. Przedsiębiorstwa, których dotyczy opisywany przypadek, funkcjonują na rynku od dwóch lat w pewnym powiecie

<sup>16</sup> T. Kamiński, *Logistyka jako czynnik konkurencyjności przedsiębiorstwa*, Zeszyty Naukowe nr 22, Wyższa Szkoła Ekonomiczno-Informatyczna w Warszawie, Warszawa 2008, s. 23.

<sup>17</sup> G. Szyszka, *Logistyka w latach 2008–2009*, w: *Logistyka wobec nowych wyzwań*, Logistics 2010 – materiały konferencyjne, Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań 2010, s. 33.

<sup>18</sup> K.G. Hardy, A.F. Magrath, *Buying groups: clout for small businesses*, Harvard Business Review, Sep/Oct 87, Vol. 65, Iss. 5, s. 16–24; M. Hrehocik, *Long-Term Living: For the Continuing Care Professional*, July 2010, Vol. 59, Iss. 7, s. 23–24.

<sup>19</sup> J.J. Coyle, E.J. Bardi, C.J. Langley Jr., *Zarządzanie logistyczne*, PWE, Warszawa 2007, s. 35.

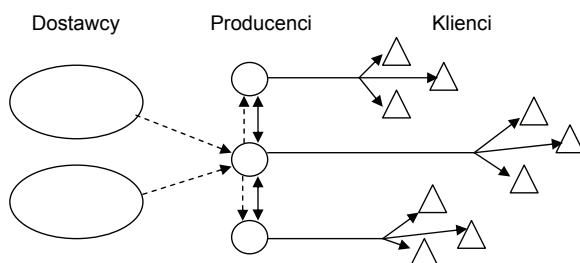
województwa wielkopolskiego i należą do sektora mikro i małych przedsiębiorstw (MŚP). Po rozpoczęciu swojej działalności napotkały one wiele barier wynikających ze specyfiki rynku meblarskiego, które uniemożliwiły im szybki rozwój prowadzonej działalności. Dotyczyły one nie tylko zaostrzonej konkurencji ze strony innych producentów, ale również współpracy w ramach łańcuchów dostaw, w których znajdują się dostawcy przyzwyczajeni do obsługi dużych przedsiębiorstw. Wspomniane mikroprzedsiębiorstwa w porównaniu ze swoimi dużymi konkurentami posiadają ograniczone możliwości nie tylko związane z parkiem maszynowym, zasobami magazynowymi i transportowymi, ale również finansowymi. Pierwotnie określone warunki współpracy ze strony dostawców (m.in. pianki poliuretanowej czy materiału tapicerskiego), po których stronie znajduje się siła przetargowa wynikająca z ugruntowanej pozycji rynkowej i wieloletniej działalności, skłoniły mikroprzedsiębiorstwa do nawiązania współpracy ze swoimi konkurentami. Wyznaczone minima logistyczne przy składaniu zamówień były bardzo wysokie z punktu widzenia pojedynczego mikroprzedsiębiorstwa. Ponadto cena surowców, która została uzależniona od ilości złożonego zamówienia, maleje wraz z jego wzrostem. Aby skutecznie konkurować na rynku jakością produkowanych wyrobów oraz ich ceną, mikroprzedsiębiorstwa nawiązały współpracę w ramach zaopatrzenia. Wspólne składanie jednego zamówienia u dostawcy umożliwia przekroczenie progu, który gwarantuje niższą cenę surowca. Dostawa odbywa się do magazynu jednego z odbiorców, po czym następuje jej podział. Konieczność przewożenia surowców z jednego przedsiębiorstwa do drugiego w aspekcie ogólnych kosztów działalności jest tańszą alternatywą niż samodzielne składanie zamówień. Na takie decyzje wpływają również ograniczone możliwości powierzchni magazynowej, ponieważ przedsiębiorstwa, zaopatrując się w większe ilości, musiałyby de facto wynajmować dodatkowe magazyny lub rozpocząć budowę nowych. Ponadto większe ilości zapasów spowodowałyby wzrost zamrożonego kapitału, którym w takich warunkach należy bardzo rozważnie dysponować. Dzięki konsolidacji swoich zamówień wszyscy producenci uzyskują korzyści finansowe. Możliwość zakupu tańszych surowców wpływa na cenę wyrobów gotowych, dzięki czemu koszt produkcji maleje. Jak można zauważyć, możliwości kształtowania się rynku zaopatrzeniowego są zdeterminowane poprzez układ sił działający w danym sektorze. Przedsiębiorstwo, które jest nabywcą, znajduje się w uprzywilejowanej sytuacji w stosunku do swojego dostawcy, kiedy ilość nabywanych dóbr jest duża w porównaniu z wielkością oferowanej podaży.<sup>20</sup> Należy podkreślić, iż mikroprzedsiębiorstwa mogą zwiększyć swoją siłę przetargową w stosunku do „dużych” dostawców poprzez współpracę.

Nawiązana współpraca, która przyniosła korzyści dla każdego z przedsiębiorstw, nie zakończyła się tylko na zaopatrzeniu. Konieczność dystrybucji wyrobów gotowych na terenie całej Polski, która wynika ze specyfiki sprzedaży (m.in. sklep internetowy), przy ograniczonych zasobach transportowych jest bardzo dużym wyzwaniem dla mikroprzed-

---

<sup>20</sup> K. Kowalska, *Logistyka zaopatrzenia*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2008, s. 28–29.

siębiorstwa. Konkurenci posiadający większy potencjał mają możliwość rozmieszczania swoich magazynów, punktów i węzłów transportowych w odniesieniu do lokalizacji miejsc produkcji, jak również rejonów dystrybucji. Podyktowane jest to wzrostem użyteczności czasu odnośnie do oferowanych wyrobów<sup>21</sup>. W celu zaspokojenia potrzeb swoich klientów mikroprzedsiębiorstwa nawiązały współpracę z operatorami logistycznymi, jednakże ich siła przetargowa oraz relatywnie wysokie ceny przez nich oferowane skłoniły przedsiębiorstwa do szukania innych możliwości. W tym aspekcie pomocna stała się współpraca z konkurentami. Żadne z przedsiębiorstw nie miało możliwości codziennego wysyłania swoich transportów w każdy rejon Polski. Wspólna realizacja dystrybucji nie tylko obniżyła jej koszty, ale również skróciła czas realizacji zamówień.



Rysunek 1. Uproszczony schemat sieci powiązań

Źródło: opracowanie własne.

Współpraca mikroprzedsiębiorstw z przemysłu meblarskiego województwa wielkopolskiego, która została przedstawiona na rysunku 1, jest bardzo dobrym rozwiązaniem kadry zarządzającej. Twórcze zarządzanie, którego kanwą jest heurystyka, należy uznać za domenę menedżerów kierujących się nie tylko wiedzą, ale również intuicją i podejmowaniem niekonwencjonalnych decyzji. Ich kreatywność umożliwi im odejście od utartych schematów<sup>22</sup>, których przykładem jest współpraca opisanych mikroprzedsiębiorstw.

#### 4. Analiza potencjalnych korzyści

Partnerstwo rozumiane przez pryzmat pogłębionej współpracy niekoniecznie oznacza równe rozkładanie się korzyści, najważniejsza jest poprawa wyników działania zainteresowanych stron (win-win). Relacje takie mogą być mieszaniną kontroli, kooperacji i konku-

<sup>21</sup> E. Gołębska, *Przestrzenna konfiguracja sieci logistycznej*, w: *Kompendium wiedzy o logistyce*, red. E. Gołębska, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Poznań 2002, s. 129.

<sup>22</sup> E. Gołębska, *Logistyka w gospodarce światowej*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 43–44.

rencji<sup>23</sup>. W opisywanym przypadku współpracy mikroprzedsiębiorstw wszyscy kooperanci zyskują, a w jakim stopniu, to zależy jest od wielkości zamówień konkretnego przedsiębiorstwa w danej jednostce czasu.

Tabela 1

## Korzyści dla mikroprzedsiębiorstw wynikające z podjętej współpracy

Zaopatrzenie	Dystrybucja	Całe przedsiębiorstwo
<ul style="list-style-type: none"> <li>– efekt skali i wynikająca z tego możliwość uzyskania niższej ceny surowców,</li> <li>– dostosowanie wielkości zamówień do możliwości magazynowych,</li> <li>– brak zamrażania środków pieniężnych w nadmiernej ilości zapasów,</li> <li>– brak konieczności oczekiwania na konsolidację zamówień u dostawcy,</li> <li>– likwidacja ograniczeń w wyborze dostawcy – możliwość współpracy z dużym przedsiębiorcą (brak konieczności szukania dostawcy będącego mikro lub małym przedsiębiorstwem),</li> <li>– możliwość współpracy mikroprzedsiębiorca – duży przedsiębiorca</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– obniżenie kosztów dystrybucji,</li> <li>– poszerzenie rynku zbytu, możliwość dotarcia do większej liczby odbiorców,</li> <li>– krótszy czas dostawy,</li> <li>– większe zasoby parku transportowego,</li> <li>– lepsze wykorzystanie transportu poprzez konsolidację przesyłek</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– zwiększenie swojej siły przetargowej w stosunku do dostawców,</li> <li>– obniżenie kosztów produkcji,</li> <li>– zwiększenie swojej pozycji konkurencyjnej,</li> <li>– zwiększenie udziału w rynku,</li> <li>– możliwość rozwoju,</li> <li>– wymiana doświadczeń ze współpracującymi przedsiębiorstwami</li> </ul>

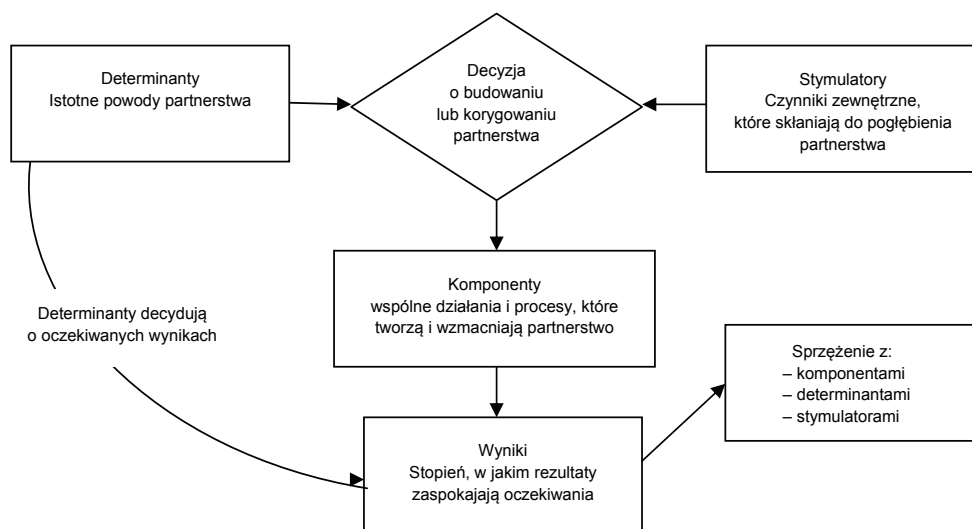
Źródło: opracowanie własne.

Zestawienie korzyści wynikających z podjętej współpracy w ramach zaopatrzenia, dystrybucji i z punktu widzenia całego przedsiębiorstwa zostało zestawione w tabeli 1. W tym miejscu należy podkreślić, iż partnerstwo nie zawsze oznacza wysoki stopień integracji, jak również relacji długoterminowych. Wpływ na to mają warunkujące komponenty partnerstwa, czyli determinanty oraz stymulatory<sup>24</sup>. Zostało to zilustrowane na rysunku 2.

<sup>23</sup> M. Szymczak, *Przeobrażenia łańcuchów dostaw wobec ekspansji korporacji międzynarodowych i współczesnych modeli tworzenia wartości opartych na kooperacji przedsiębiorstw*, w: *Logistyka i zarządzanie łańcuchem dostaw w obliczu procesów internacjonalizacji i globalizacji*, red. M. Szymczak, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2007, s. 17.

<sup>24</sup> *Ibidem*.





Rysunek 2. Model partnerstwa

Źródło: M. Szymczak, *Przeobrażenia łańcuchów dostaw...*, s. 18, za: D.M. Lambert, M.A. Emmelhainz, J.T. Gardner, *Building successful logistics partnerships*, „Journal of Business Logistics” 1999, Vol. 20, No. 1, s. 168.

Siła determinant i stymulatorów będzie miała wpływ na czas trwania opisanej współpracy. W momencie osiągnięcia samodzielnych możliwości negocjacyjnych w stosunku do dostawców lub ilości zasobów koniecznych przedsiębiorstwa zaczną ze sobą w pełni konkurować. Po rozwinięciu swojej działalności, dzięki nawiązaniu współpracy, nie będą już należały do sektora mikroprzedsiębiorstw, co umożliwi im w pełni samodzielne funkcjonowanie.

## Podsumowanie

Odosobnione działania indywidualnych firm na rzecz racjonalizacji własnych systemów logistycznych są coraz mniej skuteczne i mniej efektywne,<sup>25</sup> ponieważ możliwość osiągnięcia sukcesu nie zależy tylko i wyłącznie od danego przedsiębiorstwa, ale od wszystkich organizacji, które z nim współpracują. Jest to jeden z głównych powodów integrowania działań przedsiębiorstw ze swoimi dostawcami<sup>26</sup>, a nawet konkurentami. Jak można zauważyć w opisanym przypadku, organizacje sieciowe sprzyjają zwiększaniu konkurencyjności

<sup>25</sup> A. Łupicka, *Sieci logistyczne. Teorie, modele, badania...*, s. 9.

<sup>26</sup> A. Kawa, W. Wieczerzycki, *Informatyczne wspomaganie zarządzania łańcuchem dostaw*, w: *Instrymenty zarządzania logistycznego*, red. M. Ciesielski, PWE, Warszawa 2006, s. 147.

przedsiębiorstw dzięki wykorzystywaniu wspólnych środków uczestników sieci<sup>27</sup>. Przedstawione mikroprzedsiębiorstwa, ponieważ tak naprawdę konkurują ze sobą o ostatecznego klienta i udziały w rynku, nawiązały współpracę, relacje poziome (horyzontalne), aby stać się bardziej konkurencyjnymi na rynku w stosunku do innych przedsiębiorstw. Współpraca ta przynosi korzyści materialne oraz umożliwia szybszy rozwój przedsiębiorstw. Menedżerowie mikroprzedsiębiorstw w obliczu panujących realiów na współczesnym rynku powinni dążyć do innowacyjnych rozwiązań, a analiza powyższego przypadku powinna być dla nich inspiracją. Jest to korzystniejsza alternatywa niż konkurowanie z innymi mikroproducentami, co spowolniłoby ich rozwój w przyjętej jednostce czasu. Dlatego menedżerowie nie powinni mieć dylematu związanego z podjęciem współpracy, która przynosi korzyści. Wspólnie zwiększając swoją konkurencyjność, a ich rozwój jest proporcjonalnie szybszy, niż gdyby działali w pojedynkę. Powyższy przykład ukazuje, iż menedżerowie mikroprzedsiębiorstw powinni zwalczyć swoje obawy dotyczące współpracy i nie konkurować ze sobą w każdym obszarze działalności, ale wspólnie walczyć z dużymi konkurentami. Nie każde przedsiębiorstwo musi być konkurentem, może być bardzo ważnym sojusznikiem na rynku dużych korporacji.

#### **COOPERATE OR COMPETE, MICROCOMPANY MANAGER DILEMMA – CASE STUDY**

##### **Summary**

The article introduces the dilemmas of companies in the searching for sources of competitive advantage and acquire bargaining power. In the face of globalization and the transformation of the simple logistics chains and associated to them linear connections into large networks, competition more frequently gives way to cooperation. Because all kinds of cooperation with other companies within the network can be a source of competitive advantage through the use of additional synergies. Proof of this are mentioned in the second part of the article micro-enterprises from the furniture industry in Wielkopolska province, which are collaborating in the realisation of the purchases of production materials and distribution of finished products. In the face of the prevailing realities in the today's market micro-enterprises should strive to cooperation, which is beneficial to all interested participants. This is a favorable alternative to competition with other microproducers, which would slow down their development in the adopted unit of time.

*Translated by Martyna Malak*

---

<sup>27</sup> M. Sołtysik, A. Świerczek, *Podstawy zarządzania łańcuchami dostaw*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2009, s. 47.