

Beata Mucha

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

WSPÓLDZIAŁANIE LOGISTYCZNE MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW W ORGANIZACJI SIECIOWEJ

1. Wstęp

Współdziałanie, jak każde złożone przedsięwzięcie angażujące środki, jest w określony sposób uwarunkowane ekonomicznie i organizacyjnie. Strategią działania na rynku dla polskich firm małego biznesu, których rzeczywiste atuty nie są tak silne, aby umożliwiły im samodzielne osiągnięcie sukcesu, jest strategia kooperacji. Referat składa się z dwóch części. W pierwszej opisano współpracę małych i średnich przedsiębiorstw, w drugiej ukazano przykładowy model współdziałania logistycznego polskich MSP w organizacji sieciowej, w której funkcję centralnego koordynatora pełni firma logistyczna.

2. Idea współdziałania logistycznego małych i średnich przedsiębiorstw

W ostatnich kilkunastu latach nastąpił dynamiczny rozwój form współdziałania przedsiębiorstw, oferujących niezwykle zróżnicowany wybór możliwych do zastosowania rozwiązań. Do najpopularniejszych należą różnorodne formy aliansów strategicznych, zawieranych np. w celu budowy sieci dystrybucyjnych, zjednoczenia wysiłków w celu wypromowania wspólnej marki czy rozłożenia kosztów i ryzyka podboju nowych rynków. Alianse strategiczne zarówno w Polsce, jak i w świecie nie rozwijają się w próżni gospodarczej, ekonomicznej czy politycznej. Mimo przyspieszenia globalizacji i unifikacji rynków potrzebują sprzyjających makroekonomicznych warunków, aby się rozwijać. W Polsce dzięki aliansom przedsiębiorstwa pozyskują nowe technologie i niezbędny kapitał, potrzebny im do skutecznego konkutowania z krajowymi i zagranicznymi konkurentami¹.

¹ J. Choroszczak, A. Ujwary-Gil, *Alians strategiczny jako forma kooperacji*, [w:] *Konferencja „Przedsiębiorstwo partnerskie”*, SGH, Kazimierz Dolny–Warszawa, 2002, s. 125.

Te i im podobne, wyraźnie ukierunkowane wspólne przedsięwzięcia strategiczne mogą być prowadzone zarówno przez bezpośrednich konkurentów, jak i przez przedsiębiorstwa komplementarne bądź powiązane pionowo. Ich forma prawna i organizacyjna też może być różna: od umów i porozumień po spółki powoływane specjalnie do osiągnięcia określonych celów wspólnych. Możliwe są także układy całkowicie nieformalne w postaci cichych ustaleń czy niepisanych umów, dotyczących np. zobowiązania do niepodejmowania szczególnie agresywnych działań wobec siebie.

Jak wykazano, upowszechnienie się aliansów i innych form współpracy przedsiębiorstw jest źródłem oczywistych korzyści, jakie stają się udziałem wspólnie działających partnerów. W dużej mierze koncentrują się one wokół możliwości istotnego wzmocnienia pozycji konkurencyjnej. W ten sposób można stworzyć skuteczną przeciwwagę dla konkurentów niemożliwych do pokonania w jakiegokolwiek inny sposób i wznieść się na poziom gry konkurencyjnej nieosiągalny dla przedsiębiorstw działających w pojedynkę².

Najbardziej współcześnie zaawansowaną formą współpracy firm są organizacje sieciowe (*networks*). Sieci stanowią kompleksową strukturę organizacyjną będącą rezultatem wielu aliansów strategicznych. Organizacje sieciowe można określić jako skupiska lub grona wzajemnie powiązanych firm lub wyspecjalizowanych jednostek, koordynowanych przez mechanizmy rynkowe lub wzajemne normy, a nie hierarchiczny łańcuch poleceń i rozkazów³. Oznacza to, że każdy z uczestników tego procesu powinien być przekonany, że osiąga swój cel, a w rezultacie ktoś otrzyma dobro niezbędne do zaspokojenia własnych potrzeb.

Alianse oraz sieci są obecnie podstawowym narzędziem w rozwoju centralnych kompetencji przedsiębiorstw i ich przewag konkurencyjnych. Paradygmatem organizacji sieciowych jest założenie, iż małe jest lepsze – że za każdą funkcję lub proces powinna być odpowiedzialna wyspecjalizowana, niezależna jednostka, efektywnie zorganizowana i zarządzana, tak aby cała struktura była w pełni gotowa do konkurowania w skali globalnej.

J. Wiessma i L. Euser po przebadaniu 12 skutecznie działających sieci przedsiębiorstw stwierdzili, że przynoszą one ich uczestnikom następujące korzyści⁴:

- podział kosztów innowacji i badań,
- dzielenie i rozproszenie ryzyka,
- zdobywanie i uzupełnianie wiedzy,
- usprawnianie obsługi klientów.

² A. Kaleta, *Strategia konkurencji w przemyśle*, AE, Wrocław 2000, s. 151-152.

³ D. Surówka-Marszałek, J. Światowiec, *Formy relacji między dostawcami i nabywcami na rynku dóbr przemysłowych*, [w:] *Konferencja...*, s. 106.

⁴ J. Machaczka, *Otoczenie przedsiębiorczości w perspektywie integracji z Unią Europejską*, [w:] *Procesy dostosowawcze polskich przedsiębiorstw do warunków funkcjonowania w Unii Europejskiej*, red. B. Nogalski, J. Rybicki, FRUG, Sopot 2001, s. 144.

Globalizacja rynków i rosnąca konkurencja zmuszają małe i średnie firmy do poszukiwania nowych rozwiązań związanych z pozyskaniem nowych rynków i rozszerzaniem zasięgu swoich działań. Firmy, które dotąd były konkurentami, łączą się, aby oferować większy zestaw różnorodnych produktów na większą skalę. Skłonność do łączenia się przejawiają przedsiębiorstwa mniejsze o słabszej pozycji, poszukujące silniejszego partnera do zawarcia strategicznego aliansu. Najważniejszym bodźcem skłaniającym firmy do współpracy jest chęć wygrania walki z konkurencją w bitwie o klienta i osiągnięcie długotrwałej przewagi konkurencyjnej. Bardzo ważnym etapem występującym jeszcze przed rozpoczęciem współpracy jest wspólne ustalenie przez przyszłych partnerów m.in. takich kwestii, jak:

- okres trwania współpracy,
- zakres działania,
- zakres odpowiedzialności,
- podział zysku.

Nowe warunki funkcjonowania małych i średnich przedsiębiorstw cechują się silnym wzrostem konkurencji zarówno krajowej, jak i zagranicznej. Jeżeli firmy chcą konkurować na globalnym rynku, potrzebna jest strategia, dzięki której będzie mogła przetrwać i rozwijać się. Zbudowanie wiarygodnej strategii przedsiębiorstwa, opartej na umiejętnym wykorzystaniu szans otoczenia i silnych jego stron, zapewni mu przewagę konkurencyjną na rynku. Dlatego konieczna staje się w tych firmach reorganizacja stylu zarządzania, skierowana ku integracji działań zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz. Podział pracy, który dokonał się w globalnej gospodarce, a w Polsce nadal dokonuje, może być wspierany przez współpracę firm w sferze logistyki, w prowadzeniu wspólnych prac badawczo-rozwojowych oraz dotyczących innych obszarów funkcjonowania.

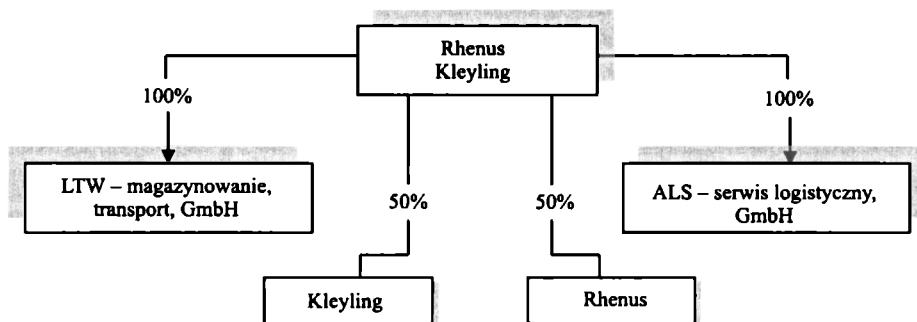
Podejmując się współpracy, MSP powinny opracować plan działania i przyjąć strategię segmentacji, która polega na oferowaniu zestawu różnych produktów, z których każdy jest przeznaczony dla oczekiwanego segmentu rynku. Opiera się ona na hipotezie, że globalna sprzedaż, będąca rezultatem oferowania wielu rozmaitych marek, umożliwi osiągnięcie przez firmy korzyści z zakresu kosztów i opłacalności dzięki efektom skali i zakresu, a także przyczynia się do tworzenia korzystnej pozycji konkurencyjnej firm⁵. Współdziałanie może być korzystne nie tylko ze względu na koszty, ale również ze względu na sprawność funkcjonowania przedsiębiorstwa. Szybszy przepływ dóbr fizycznych wpływa na skrócenie czasu dostaw, a tym samym na lepszy poziom obsługi dostaw.

3. Przypadek firmy RKG

Przykładem współdziałania logistycznego jest niemiecka firma Rhenus-Kleyling-Gruppe GmbH z Weil nad Renem. W 1974 roku dwie firmy z tej samej branży –

⁵ Y. Allaire, M.E. Firsirotu, *Myślenie strategiczne*, PWN, Warszawa 2000, s. 229.

Rhenus Speditions AG (Co. KG i Kleyling GmbH & Co. Żegluga i Spedycja – połączyły się, aby wspólnie świadczyć usługi transportowo-spedycyjne oraz magazynowe. Powstała nowa – firma Rhenus Kleyling Speditions GmbH & Co. KG, której udziałowcami byli założyciele. Nowo powstała firma działała z wykorzystaniem magazynu o powierzchni 2000 m² i zatrudniała 54 pracowników.



Rys. 1. Schemat organizacyjny RKG

Źródło: Rhenus-Kleyling-Gruppe, www.rhenuskleyling.de.

W 1996 roku firma otrzymała certyfikat z DIN (Deutsche Industri Norm) ISO 9001 i następne, takie jak SQAS (*Safety and Quality Assessment Systems – Systemy oceny bezpieczeństwa i jakości – każdy powiązany ze szczególnym sposobem transportu lub logistycznych operacji*)⁶. W 2000 roku nawiązała współpracę z firmą ALPINA GmbH świadczącą usługi z zakresu pakowania, konfekcjonowania i magazynowania powierzonych towarów. Współpraca miała na celu oferowanie usług nie tylko transportowo-spedycyjnych, ale również kompleksowych usług logistycznych, a także takich, jak: analiza, planowanie, udzielanie porad, realizacja i kontrola projektów. Spółka posiadała odpowiednią infrastrukturę teleinformatyczną (IT/tel./Faks/Mail), powierzchnie techniczne i magazynowe. W 2004 roku nastąpiło włączenie firmy ALPINA GmbH i zintegrowanie wszystkich czynności logistycznych oraz personelu w Rhenus-Kleyling-Grupp. RKG świadczy takie usługi, jak: wysyłanie dokumentacji i paczek po całym świecie, wczesne warianty dostarczania – 8/9/10/12 godz., całodobowy serwis, dostarczanie towarów w święta i zgodnie z życzeniem klienta, konkurencyjne ceny itp. W 2004 roku zatrudniała 250 osób. Głównymi klientami RKG są firmy z branży odzieżowej, chemicznej, papierniczej, winiarskiej, metalowej i innych.

Firma posiada powierzchnie magazynowe na obszarze 18 000 m², 14 000 miejsc na palety, 12 000 stanowisk do pakowania towarów wymagających specjalnych warunków (wino, odzież, chemikalia). Rocznie pakuje ok. 4,5 mln paczek odzieży, 6 mln butelek wina i około 2,5 tony chemikaliów miesięcznie⁷.

⁶ <http://www.added-logistics.be/SQAS>.

⁷ Rhenus Kleyling Gruppe, www.rhenuskleyling.de.

4. Proponowany model współdziałania małych i średnich przedsiębiorstw w organizacji sieciowej

Założenia organizacyjne. W modelu założono, że współpraca MSP ma charakter międzysektorowy. Celem jest przesunięcie pewnych funkcji z przedsiębiorstw kooperujących (produkcyjnych, handlowych) na firmę transportową jako centralnego koordynatora, oferującego kompleksowe usługi logistyczne. Działanie małego operatora ma sens, gdy usługa, którą oferuje, jest unikatowa i jednostkowa. Obecnie w większości przewozy towarowe są wykonywane przez małe firmy transportowe, które w rzeczywistości zajmują się inną działalnością (np. przewozem osób). W przyszłości w dalszym rozwoju tego sektora przedsiębiorstwa te muszą specjalizować się również w usługach spedycyjno-logistycznych. Dzięki temu drobni usługodawcy nie znikną z rynku, gdyż będą mogli kierować usługi do mniejszych klientów i zleceniodawców z indywidualnymi wymaganiami, którymi duży operator nie jest zainteresowany. Małe przedsiębiorstwa również nie są zainteresowane współpracą z dużą firmą logistyczną ze względu na wysokie koszty, które musiałyby ponieść za świadczone usługi. Jest wiele nisz, w których mniejszy operator może działać.

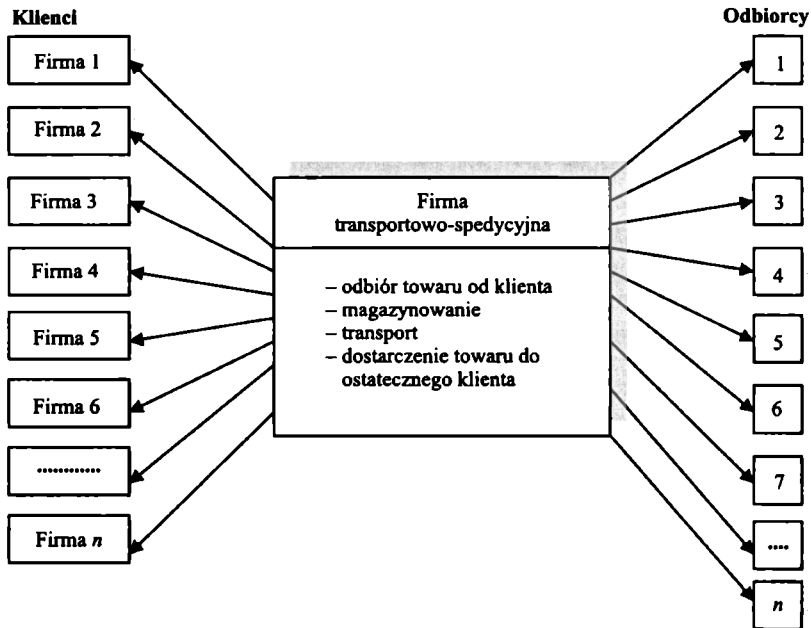
Firma TSL podejmuje się odbierania, magazynowania i dystrybucji powierzonych dóbr do ostatecznego klienta. Najkorzystniejsze jest założenie, że mniejsze partie towarów powinny być odbierane z wykorzystaniem pojazdu o mniejszej ładowności. Po przewiezieniu do magazynu towar powinien być przeładowany do pojazdu o największej ładowności i rozwożony do miejsc przeznaczenia. Firmy mniejsze, zlokalizowane w pobliżu położenia magazynu, mogą same odbierać swój towar, natomiast większe i te, które działają na rynku krajowym i zagranicznym, zlecają transport firmie TSL.

Na rys. 2 przedstawiono model współdziałania logistycznego MŚP w organizacji sieciowej. Podmiotami takiej współpracy jest kilka/kilkanaście MŚP z różnych branż (metalowej, meblowej, papierniczej itp.) które działają na rynku lokalnym i regionalnym i nawiązują współpracę z firmą TSL. Przedmiotem procesu logistycznego są określone produkty współpracujących firm, które są gotowe do wysyłki (zapakowane, oznaczone itp.).

Ogniwem łączącym kooperantów jest biuro firmy TSL. Firma TSL powinna posiadać odpowiedni tabor do wykonywania usług oraz powierzchnie magazynowe. Kluczową rolę w takiej formie współpracy odgrywa system informacyjny, np. Internet, mogący dostarczyć bądź zapewnić możliwość porozumiewania się rozproszonych firm, kooperantów, klientów oraz zarządzać innymi sprawami biznesu, m.in. takimi, jak⁸:

- konsolidacja faktur i raportowanie,
- serwis konsultacyjny i oferty,
- zamówienia,
- magazynowanie i system zarządzania zapasami.

⁸ Titan Supply Chain Services, <http://www.titansupplychain.com/infoservice/html>.



Rys. 2. Współdziałanie logistyczne MSP w organizacji sieciowej

Źródło: opracowanie własne.

Każda ze współpracujących firm ponosi koszty związane z magazynowaniem i transportem swoich produktów.

Do głównych rezultatów procesu współdziałania można zaliczyć:

- operatywność i elastyczność działań,
- szybszy przepływ dóbr,
- jakość świadczonych usług,
- pewność i terminowość dostaw,
- konkurencyjność,
- lepszy dostęp do informacji i potencjalnych rynków,
- po stronie zleceniodawców: niższe koszty magazynowania i transportu,
- po stronie firmy TSL: stali klienci, zdobycie nowej pozycji na rynku.

5. Podsumowanie

Jak wykazała powyższa analiza, współdziałanie poszczególnych podmiotów przynosi korzyści wszystkim jej uczestnikom. Można je analizować na podstawie takich czynników, jak: podział pracy, zastosowanie nowych rozwiązań technicznych i technologicznych, poziom obsługi klienta, szybkość i niezawodność dostaw, elastyczność działania.

Kooperacja oddziałuje na niezależność i konkurencję w dwojaki sposób. Z jednej strony zostaje ograniczona niezależność oraz konkurencja w obszarach będących

przedmiotem kooperacji; z drugiej strony dzięki niej przedsiębiorstwo uzyskuje możliwość obniżki kosztów jednostkowych i polepszenia ogólnej sprawności rynkowej.

Propagowanie i praktyczne rozwijanie idei współdziałania logistycznego MŚP może trafić obecnie na podatny grunt. Należy bowiem przypuszczać, że dotychczasowe środowiska biznesowe spowodowały osłabienie zarówno globalnej wiary w samodzielne sukcesy, jak i podejrzliwości co do celów i ewentualnych korzyści płynących z działań zbiorowych.

Literatura

- [1] Allaire Y., Firsirotu M.E., *Myślenie strategiczne*, PWN, Warszawa 2000.
- [2] Choroszczak J., Ujwary-Gil A., *Alians strategiczny jako forma kooperacji*, [w:] *Konferencja „Przedsiębiorstwo partnerskie”*, SGH, Kazimierz Dolny – Warszawa 2002.
- [3] <http://www.added-logistics.be/SQAS>.
- [4] Kaleta A., *Strategia konkurencji w przemyśle*, AE, Wrocław 2000.
- [5] Machaczka J., *Otoczenie przedsiębiorczości w perspektywie integracji z Unią Europejską*, [w:] *Procesy dostosowawcze polskich przedsiębiorców do warunków funkcjonowania w Unii Europejskiej*, red. B. Nogalski, J. Rybicki, FRUG, Sopot 2001.
- [6] Rhenus-Kleyling-Gruppe, www.rhenuskleyling.de.
- [7] Surówka-Marszałek D., Światowiec J., *Formy relacji między dostawcami i nabywcami na rynku dóbr przemysłowych*, [w:] *Konferencja „Przedsiębiorstwo partnerskie”*, SGH, Kazimierz Dolny – Warszawa 2002.
- [8] Titan Supply Chain Services, <http://www.titansupplychain.com/infoservice/html>.

COOPERATION IN THE LOGISTIC AREA OF SME IN THE NETWORK ORGANIZATION

Summary

The aim of this paper is to discuss the idea of cooperation between small and medium sized companies and to determine the areas of cooperation between the small and medium sized companies within a network organization. The paper also describes a case of such cooperation based on the example of a German logistic company FKG, that by having offered complex logistic services has not only survived but developed and strengthened its competitive position.