ZESZYTY NAUKOWE POLITECHNIKI ŚLĄSKIEJ 2005
Seria: ORGANIZACJA I ZARZĄDZANIE z. 27 Nr kol.1681

Zbigniew ŻEBRUCKI
Politechnika Śląska, Wydział Organizacji i Zarządzania
Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem i Organizacji Produkcji

PARTNERSTWO LOGISTYCZNE W ASPEKCIE TWORZENIA RELACJI I JEGO MODELU

Streszczenie. Celem artykułu jest przedstawienie idei partnerstwa logistycznego. Omówiono w nim wytyczne udanego partnerstwa, typy partnerstwa logistycznego, cykl życia partnerstwa oraz wskazano różnice w marketingowym i logistycznym podejściu do tworzenia relacji. Zwrócono także uwagę na model partnerstwa logistycznego i jego wpływ na wybór decyzji o typie partnerstwa.

LOGISTIC PARTNERSHIP IN ASPECT OF CREATING RELATIONS AND ITS MODEL

Summary. The aim of the article is to show the idea of logistic partnership. It discusse guidelines of successfull partnership, types of logistic partnership, the life-cycle of partnership and shows differences between marketing ang logistic approach to creation of relations. Attention is also focused on model of logistic partnership and its influence on choice of decision about type of partnership.

1. Wprowadzenie

Zarówno w literaturze naukowej z obszaru marketingu i logistyki, jak i w opracowaniach praktycznych dużo uwagi poświęca się ostatnio problemom partnerstwa związanym z jego cechami, korzyściami, kryteriami selekcji i wprowadzania. Istnieje wiele różnorodnych definicji partnerstwa.[1] La Londe i Cooper[2] zdefiniowali partnerstwo logistyczne jako relację

[1] Przegląd definicji partnerstwa został przedstawiony w artykule Z. Żebrucki, Wybrane aspekty partnerstwa logistycznego, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, seria Organizacja i Zarządzanie, Gliwice 2004.
[2] Ellram L. M. Cooper M., Supply Chain Management, Partnerships and the Shipper-Third Party Relationship, International Journal of Logistics Management, 1990, Vol. 1, No. 2.

między dwoma bytami w kanale logistyki, która powoduje udział w korzyściach w horyzoncie czasu. Ellram[3] dodaje wymiar informacji uczestniczącej: porozumienie między kupującym i dostawcą, oparte na zaangażowaniu w długim okresie czasu, na wymianie informacji, a także na podziale ryzyka i korzyści[4].

Przez pojęcie partnerstwa logistycznego, będącego podstawowym warunkiem tworzenia i rozwoju łańcucha dostaw wg J. Witkowskiego, oraz w oparciu o definicję zaproponowaną przez D.M. Lamberta, M.A. Emmelhainza i J.T. Gardnera należy rozumieć kształtowanie znaczącej i długotrwałej współpracy między uczestnikami tego łańcucha na zasadach zaufania, podziału ryzyka i korzyści, prowadzące do uzyskania dodatkowych efektów synergicznych i przewagi konkurencyjnej[5]. Definicja ta odpowiada prakseologicznemu pojęciu współdziałania pozytywnego, oznaczającego zorganizowaną współpracę, w której uczestników łączy wspólny cel nadrzędny w stosunku do różnych celów indywidualnych.

Gdy zastosuje się podstawowe zasady partnerstwa, w tym zasadę wzajemności, można osiągnąć dodatkowe korzyści, które nie powstałyby, gdyby uczestnicy działali w rozproszeniu, tzn. można osiągnąć efekt synergiczny (bądź szerzej efekt organizacyjny[6]). Czubała[7] dodatkowo określa, iż partnerstwo opiera się nie tylko na zasadach dobrowolności, trwałości, ale również na interakcyjnych kontaktach, powiązaniach technologicznych, informacyjnych, osobistych, współdziałaniach przynoszących korzyści wszystkim partnerom.

2. Konfrontacja a partnerstwo

W literaturze przedmiotu podejście oparte na partnerstwie logistycznym przeciwstawianie jest podejściu konfrontacyjnemu, które obarczone jest wieloma wadami np.[8]:

- ignoruje wkład dostawców w tworzenie nowych produktów,
- dominującym kryterium decyzji zaopatrzeniowych jest cena. Wyższa jakość, skrócony czas cyklu, czy większa elastyczność są na dalszym miejscu,
- duża liczba dostawców pozwala na zabezpieczenie się przed niższą jakością (co jest efektem zorientowania na cenę) lub dłuższym czasem cyklu. W przypadku gdy jeden z dostawców nie spełnia warunków, jest on zastępowany innym. W takich

[3] Ibidem.
[4] Lambert D.M., Emmelhainz M.A. i Gardner J.T., Building Successful Logistics Partnerships, Journal of Business Logistics,1999, vol.20, no.1.
[5] Jak wyżej oraz Witkowski J., Zarządzanie łańcuchem dostaw, PWE, Warszawa 2003.
[6] Efekt organizacyjny jest szczególną postacią efektu synergii, odnosi się on do systemu organizacyjnego i odpowiada organizowaniu w rozumieniu rezultatowym.
[7] Czubała A.: Dystrybucja produktów, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne , Warszawa 2001.
[8] Mosiej M. [w:] Zintegrowany łańcuch dostaw: doświadczenia globalne i polskie, pod red. K. Rutkowskiego, Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2000.

wypadkach stosowana jest również taktyka polegająca na utrzymaniu wyższego poziomu zapasów, zabezpieczających przed odchyleniami w dostawach i problemach z jakością,

- komunikacja wzajemnie zostaje zredukowana do procedur składania zamówień i reklamacji,
- brak zaufania przyczynia się do skracania długości związku, w przypadku możliwości uzyskania lepszych warunków cenowych dostawca, jak i odbiorca gotowi są zakończyć związek. Wg M. Mosieja[9] długość takich związków zawiera się w okresie od roku do trzech lat.

Natomiast do podstawowych cech układów partnerskich M. Mosiej zalicza następujące:

- dostawcy są zapraszani do udziału we wczesnych fazach projektowania, wnosząc w nie swoje doświadczenie,
- nabywcy szukają dostawców dysponujących kompetencjami komplementarnymi do swoich kluczowych kompetencji oraz wykorzystują kryterium najniższych kosztów globalnych,
- kupująca firma składa duże zamówienia każdemu z małej liczby dostawców, co pozwala na dywersyfikację ryzyka. W tym wypadku prawdopodobne jest uzyskanie wpływu na decyzje dostawców, a także zmniejszenie kosztów zarządzania nimi,
- częste, bliskie, nieformalne i szczere wzajemne kontakty pomagają w rozwiązywaniu wzajemnych problemów. Przy dochodzeniu do wzajemnego konsensusu ważną rolę odgrywa respektowanie opinii drugiej strony,
- czas trwania związku jest długi, gdyż partnerzy potrzebują czasu na zbudowanie zaufania i stworzenia atmosfery współpracy.

Szczegółowe różnice pomiędzy zaprezentowanymi podejściami zostały przedstawione w tabeli 1.

Mając na uwadze cechy udanego partnerstwa, można przytoczyć tzw. regułę 8 I[10], która określa wytyczne dla tegoż partnerstwa. Nazwa tej reguły wiąże się z angielskim brzmieniem tych cech warunkujących udane wzajemne relacje. Do tych wytycznych (przedstawionych szerzej w tabeli 2) zaliczamy: indywidualną doskonałość, ważność celów, współzależność, wzajemną inwestycję, dzielenie się informacją, integrację, instytucjonalizację, uczciwość.

[9] Mosiej M., op. cit.
[10] Kanter R. M.: Collaborative Advantage: the Art of Alliances, Harvard Business Review, vol. 72, 1994, nr 4.

Tabela 1

Różnice między konfrontacją a partnerstwem

Cechy	Konfrontacja	Partnerstwo
Podstawa składania zamówień	Cena	Doświadczenie, zdolności, umiejętności rozwiązywania problemów
Wkład dostawcy w projekt	Brak zaangażowania	Aktywny uczestnik procesu projektowania
Postrzeganie dostawcy	Outsourcing[11]: zastępowanie wewnętrznych umiejętności	Komplementarność wewnętrznych umiejętności i zdolności
Liczba dostawców	Duża – dla bezpieczeństwa	Bardzo ograniczona
Trwanie związku	Krótkie	Długookresowe małżeństwo
Rotacja dostawcy	Wysoka	Niska
Rutynowe wzajemne oddziaływania	„Na wyciągnięcie ręki", formalne, oparte na umowach prawnych	Bliskie nieformalne, oparte na zaufaniu
Wzajemne widzenie związku	Walka o związek typu „wygrany – przegrany"	Związek typu „ wygrany – wygrany", współpraca dla wzajemnych korzyści
Częstotliwość kontaktów	Ograniczona do wymiany zamówień i rozwiązywania problemów	Stała
Pogląd na dzielenie się informacją	Ścisła kontrola informacji służąca obronie przewagi w negocjacjach	Otwarte dzielenie się krytycznymi informacjami
Stopień zaufania i szacunek	Niski bądź żaden	Bardzo wysoki

Źródło: Mosiej M. [w:] Zintegrowany łańcuch dostaw: doświadczenia globalne i polskie, pod red. K. Rutkowskiego, Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2000, str. 105

Tabela 2

Osiem wytycznych udanego partnerstwa

Individual excellence	Każdy z partnerów pragnie wnieść coś wartościowego do związku, a nie ukryć swoje słabości czy uniknąć trudnej sytuacji
Importance	Partnerzy mają wspólne cele, w realizacji których główną rolę gra ich związek
Interdependence	Partnerzy potrzebują siebie nawzajem. Dysponują komplementarnymi zasobami i umiejętnościami, które mogą wspólnie udoskonalać
Investment	Partnerzy inwestują w siebie nawzajem. Ofiarując swoje zasoby, dają dowód długoterminowej więzi i podkreślają jej znaczenie oraz swój w niej udział
Information	Partnerzy dzielą się informacjami, umożliwiającymi funkcjonowanie relacji. Informacje dotyczą zagadnień strategicznych, technicznych, konfliktowych i rynkowych
Integration	Partnerzy tworzą szeroką więź i łączą się na wszystkich poziomach organizacji, co pozwala im na gładką współpracę. Stają się dla siebie zarówno nauczycielami, jak i uczniami
Institutionalization	Relacja partnerska ma status formalny z jasno określoną odpowiedzialnością i procesami decyzyjnymi. Więź wykracza poza osoby, które ją zainicjowały i nie zostaje przerwana na zasadzie kaprysu
Integrity	Partnerzy zachowują się w sposób honorowy, który uzasadnia i pogłębia wzajemne zaufanie. Nie czynią niewłaściwego użytku z informacji, do której mają dostęp, ani nie podważają się wzajemnie

Źródło: Kanter R. M.: Collaborative Advantage: the Art of Alliances, Harvard Business Review, vol. 72, 1994, nr 4, str. 96-108

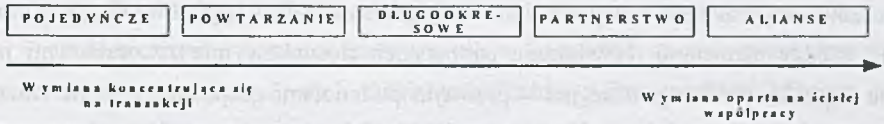
[11] Autor zalicza outsourcing do podejścia konfrontacyjnego, oczywistym jest jednak fakt, że jest to także forma współpracy wymagająca podejścia partnerskiego, to partnerstwo logistyczne z tzw. dostawcą usług logistycznych (tzw. uczestnik trzeciej strony – 3 PL – third party logistics)

3. Typy partnerstwa logistycznego

Przy określeniu typów partnerstwa logistycznego najczęściej wykorzystuje się następujące kryteria klasyfikacji:

1. kryterium czasu,
2. intensywność i zakres współpracy.

Uwzględniając kryterium czasu możemy mówić o partnerstwie krótkookresowym (operacyjnym) i długookresowym (strategicznym). Szersze ujęcie uwzględniające powiązania kooperacyjne i częstotliwość wzajemnych kontaktów pomiędzy przedsiębiorstwami zostało przedstawione na rysunku 1.



Rys. 1. Relacje pomiędzy sprzedającym a nabywcą na rynku przedsiębiorstw
Fig. 1. Relations between the seller and the buyer on the enterprise market
Źródło: Fonfara K.: Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw, wyd. PWE, Warszawa 1999, str. 63

Pojedyncze, powtarzane transakcje zawierane przez przedsiębiorstwa sprzyjają umacnianiu kontaktów między ich pracownikami. Wraz z wydłużaniem okresu współpracy relacje między pracownikami działu sprzedaży i dystrybucji dostawcy oraz pracownikami działu zakupów odbiorców rozszerzają się na funkcje związane z powstaniem i wytwarzaniem produktów. Podstawą rozwoju czasoprzestrzennego integracji procesów zachodzących wewnątrz współpracujących przedsiębiorstw oraz między nimi są częste kontakty i zrozumienie problemów różnych obszarów funkcjonalnych partnerów. Przedłużenie współpracy następuje na skutek uzyskania pozytywnych efektów krótkookresowej współpracy funkcjonalnej oraz integracji procesowej[12].

D.M. Lambert, M.A. Emmelhainz i J.T. Gardner sklasyfikowali typy partnerstwa uwzględniając nie tylko czas, ale również intensywność i zakres więzi gospodarczych między ogniwami łańcucha dostaw. Wyróżnili oni następujące trzy typy partnerstwa przedstawione w tabeli 3.[13]

[12] Witkowski J., op.cit.
[13] Klasyfikacja ta odpowiada kooperacyjnym formom współpracy partnerstwa logistycznego.

Tabela 3

Typy partnerstwa logistycznego

Typ partnerstwa	Czas trwania współpracy	Intensywność i zakres współpracy
TYP I	Krótkotrwały okres	Ograniczona współpraca w zakresie koordynacji działań i planowania tylko w obrębie jednego zakładu lub obszaru funkcjonalnego partnerów
TYP II	Długi, ale ściśle wyznaczony okres	Przejście od koordynacji działań do ich integracji między wieloma zakładami i obszarami funkcjonalnymi partnerów
TYP III	Brak określonych terminów zakończenia współdziałania	Znaczący poziom integracji operacyjnej, prowadzącej do postrzegania partnera jako „przedłużenia" własnej organizacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie: D.M. Lambert, M.A. Emmelhainz i J.T. Gardner, Developing and Implementing Supply Chain Partnerships, International Journal of Logistics Management, 1996, vol.7, No.2, str. 8-11

Zaprezentowany przez autorów podział nie uwzględnia związków kapitałowych, jakie mogą zachodzić między partnerami. Nawiązanie partnerskich stosunków między odrębnymi pod względem kapitałowym i organizacyjno – prawnym podmiotami gospodarczymi nie zawsze musi być korzystne dla wszystkich ogniw łańcucha. W tym celu, przy wyborze i tworzeniu określonego typu stosunków partnerskich między ogniwami w łańcuchu dostaw należy przede wszystkim zrozumieć relacje, jakie zachodzą między cechami procesu zakupów a potrzebą ciągłości współpracy i wzajemnego uzależnienia kontrahentów (rysunek 2).

Ciągłość			
wysoka	Typ II Rutyna, w razie potrzeby łatwa zmiana dostawcy	Typ III Poprawa efektywności przez ciągłe wzajemne dostosowanie, co prowadzi do korzyści po stronie kosztów i przychodów	
niska	Wymiana rynkowa Wzrost efektywności przez presję cenową, małe wymogi w zakresie ciągłości i zaangażowania	Typ I Zachodzi przy zakupach złożonych systemów i urządzeń, dokonywanych w nieregularnych odstępach czasu	
	małe	znaczne	

Zaangażowanie

Rys. 2. Zaangażowanie i ciągłość współpracy a typy partnerstwa w zależności od sytuacji w sferze zakupów

Fig. 2. The commitment and continuity of co-operation and types of partnership in dependence from situation in purchases area

Źródło: L.-E. Gadde, H.Hakansson, supply network Strategies, John Wiley & Sons, Chichester 2001, za: Witkowski J., Zarządzanie łańcuchem dostaw, PWE, Warszawa 2003, str. 36

Należy jednak pamiętać o tym, że partnerstwo długookresowe (strategiczne) nie zawsze jest najefektywniejszym typem związku między dostawcami i nabywcami. W przypadku gdy

wzrost efektywności można osiągnąć w wyniku stosowania presji cenowej wobec dostawców oferujących ogólnodostępne, jednorodne produkty lub usługi bez jakichkolwiek cech unikatowych, partnerstwo strategiczne nie jest konieczne.

Rozróżnienia typów współpracy partnerskiej w kanale logistycznym dokonała również D. Kisperska-Moroń, która wyróżnia dwa podstawowe typy[14]:

- Typ A - gdy jedna firma wykazuje zapotrzebowanie na określone produkty lub usługi logistyczne, a inna zdolność i gotowość do zrealizowania tego zapotrzebowania. Polega on na przemieszczaniu pomiędzy organizacjami wyrobów gotowych, półfabrykatów surowców i innych materiałów, udostępnianiu powierzchni magazynowych czy środków transportu itp., a także wzajemnemu przekazywaniu informacji.
- Typ B - ten typ relacji polega na jednoczeniu zasobów i działań dla wspólnej realizacji analogicznych czynności logistycznych w kontaktach z otoczeniem. Powstaje on w wyniku ograniczonej skali działalności każdej z firm współdziałających, powoduje ona mniejszą skuteczność bądź nieopłacalność działań ze względu na potrzebne nakłady i warunki techniczne. Więzi typu B mają więc skutkować odniesieniem korzyści skali w procesach logistycznych, a ich zakres może obejmować: organizowanie i utrzymanie wspólnego zaplecza zasileń surowcowych, materiałowych, energetycznych; tworzenie i eksploatację bazy usług transportowych, magazynowych, informatycznych itd.; prowadzenie wspólnej polityki w zakresie dystrybucji; wspólne realizowanie zadań rozwojowych w logistyce w celu obniżenia kosztów postępu w tej dziedzinie. W celu realizacji wspólnych działań często wyodrębniona zostaje specjalna jednostka, która specjalizuje się w ich realizowaniu. Może ona przyjmować różne formy organizacyjne i prawne.

4. Analiza relacji partnerstwa logistycznego

W literaturze z obszaru marketingu dotyczącej relacji między organizacjami zwraca się uwagę na dwa pojęcia: treść relacji i ich funkcje[15]. Treść relacji wskazuje, na co oddziałujemy, funkcje zaś – kto jest podmiotem oddziaływania. Wg K. Fonfary[16] treść relacji między firmami wypełniają powiązania w zakresie podmiotów, działań i zasobów.

[14] Kisperska-Moroń D.: Wpływ tendencji integracyjnych na rozwój zarządzania logistycznego, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, 1999.

[15] analizę relacji z uwzględnieniem ich treści i funkcji zaproponowali H. Hakansson i I. Snehota (red): Developing Relationships in Business Networks, Routledge, London 1995.

[16] Fonfara K.: Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1999.

Podmiotami są wszyscy uczestnicy rynku, natomiast działania można podzielić na czynności wykonywane pod kontrolą jednego podmiotu i wymagające zaangażowania dwóch lub więcej podmiotów, oparte na wymianie zasobów, podejmowaniu wspólnych akcji. Do zasobów zalicza się zasoby techniczne, surowce, materiały, kapitał ludzki, marketing, kapitał finansowy. Zdaniem K. Fonfary relacje między firmami mogą się jedynie sprowadzać do powiązań między podmiotami bez większej koordynacji i wymiany, do powiązań między podmiotami i pomiędzy zasobami, bądź podstawową rolę mogą odgrywać powiązania w zakresie działań, a mniejszą natomiast w zakresie podmiotów i zasobów.

Funkcje relacji można natomiast ująć w trzech aspektach. Pierwszy aspekt to tworzenie nowego jakościowo układu dzięki powiązaniu działań, zasobów i podmiotów. W tym wypadku firmy tworzą układ partnerski, zespół, dzięki czemu mogą realizować zadania i wykorzystywać zasoby w sposób nieosiągalny dla pojedynczego przedsiębiorstwa. Drugi aspekt jest związany z oddziaływaniem relacji na wyniki firmy, będącym wynikiem wpływu relacji na strukturę działań firmy, na zasoby możliwe do wykorzystania, jak i na strukturę organizacyjną. Wzajemne relacje wpływają również na samo przedsiębiorstwo prowadząc do rozwoju nowych kompetencji, wzrostu produktywności i innowacyjności. Ostatni aspekt cechuje się podejściem sieciowym i dotyczy funkcji sieci. Okazuje się, że relacje pomiędzy dwiema firmami oddziaływają na inne przedsiębiorstwa, a co za tym idzie – wpływają na całość sieci powiązań. Podejście mające na celu analizę relacji nie tylko pomiędzy potencjalnymi partnerami, ale także badające ich powiązania z otoczeniem, nazywamy podejściem sieciowym. Model relacji sieciowych został przedstawiony na rysunku 3.

Rys. 3. Model relacji sieciowych
Fig. 3. Model of network relations
Źródło: H. Hakansson, J. Johanson, A Model of Industrial Networks, za:
M. Szymczak: Partnerstwo logistyczne w sieciach, w: Sieci logistyczne,
M. Ciesielski, wyd AE w Poznaniu 2002, str. 52

O jakości relacji między partnerami mogą decydować między innymi następujące kryteria: siła współpracy i siła konfliktów. Poniższa macierz przedstawia cztery podstawowe sytuacje w relacjach międzyorganizacyjnych uwzględniających różne natężenia siły współpracy i siły konfliktu (rysunek 4).

Siła konfliktu \ Siła współpracy	mała	duża
mała	1	3
duża	2	4

Rys. 4. Klasyfikacja relacji dostawca – odbiorca ze względu na siłę współpracy i konfliktu

Fig. 4. The classification of suppliers – buyers relations in view of co-operation and conflict force

Źródło: K. Fonfara, Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw, wydawnictwo PWE, Warszawa 1999, str. 59

Poszczególne pola w tej macierzy odpowiadają następującym rodzajom relacji międzyorganizacyjnych:

1. Podmioty słabo powiązane ze sobą, znaczenie współpracy dla obu partnerów niewielkie.
2. Współpraca dla obu stron mało ważna, silne konflikty, podmioty na drodze zerwania stosunków ze sobą.
3. Podmioty postrzegają współpracę jako bardzo korzystną, biorą pod uwagę interesy swoje i partnera, konflikty niewielkie, rozwiązania na drodze wspólnych ustaleń, strony wysuwają jednak zbyt małe żądania w stosunku do siebie.
4. Duże znaczenie współpracy, często dochodzi do silnych konfliktów, podmioty starają się jak najwięcej korzyści ze współpracy czerpać dla siebie, jeśli konflikty są rozwiązywane konstruktywnie, stwarzają korzystny klimat dla innowacji i rozwoju.

Rozpatrując relacje występujące między przedsiębiorstwami z punktu widzenia logistyki, powinniśmy wg J. Długosza[17] postrzegać je w szerszym kontekście. Autor stwierdza, że o relacjach logistycznych możemy mówić dopiero wtedy, gdy istnieje jakiś czynnik syntezujący, gdy zagadnienia z łańcucha przepływów są rozwiązywane wspólnie, gdy stosuje się do nich jakieś jednolite kryteria, gdy koordynacja obejmuje całe ciągi, a nie tylko pary

[17] Długosz J.: Relacyjno-jakościowa koncepcja logistyki w zarządzaniu, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, 2000.

czynności, gdy są to działania uświadomione i planowane jako logistyczne. Relacje logistyczne, jak uważa J. Długosz, mogą być rozpatrywane z punktu widzenia miejsc sprzężenia; i tak wyróżnia się:

1. Relacje I stopnia – dotyczą tylko i wyłącznie sprzężeń wewnątrz przedsiębiorstwa, w obrębie systemu logistycznego firmy (np. transport wewnętrzny, opakowania).
2. Relacje II stopnia – zawierają się również w obrębie przedsiębiorstwa, a dotyczą relacji pomiędzy subsystemem logistycznym bądź jego elementami z innymi subsystemami, bądź jego elementami (np. związki pomiędzy obsługą zamówień a sprzedażą).
3. Relacje III stopnia – dotyczą sprzężeń międzyorganizacyjnych. Spektrum relacji jest tutaj bardzo szerokie w zależności od związków występujących między przedsiębiorstwami. Dwie skrajne sytuacje można by określić jako relacje oparte na przeciwstawnych, jak i zbieżnych interesach organizacji będących w relacji, ta zbieżność interesów ma wpływ na tworzenie się partnerstwa logistycznego.

Idąc za M. Szymczakiem[18], który twierdzi, iż rozwój współpracy między podmiotami gospodarczymi zmienia jej charakter z marketingowego w kierunku logistycznego, możemy scharakteryzować funkcje i treści międzyorganizacyjnych relacji uwzględniając aspekty logistyczne. Treść relacji logistycznych wypełniają powiązania w zakresie:

- podmiotów - wszystkich uczestników łańcucha logistycznego lub sieci logistycznej, dotyczy to także podmiotów świadczących usługi na rzecz łańcucha lub sieci, jak na przykład firm transportowych, ubezpieczeniowych i instytucji finansowych,
- działań - zarówno tych wykonywanych pod kontrolą jednego podmiotu, jak i tych wymagających zaangażowania większej ich liczby; oba rodzaje działalności mają swoje odbicie w postaci pozytywnych i negatywnych efektów u partnerów na skutek obowiązującej zależności typu trade-off[19],
- zasobów - można wyróżnić powiązania techniczne (w tym także oparte na licencjach, patentach, know-how), surowcowe i materiałowe, marketingowe, informacyjne i finansowe.

Funkcje tych relacji wg M. Szymczaka koncentrują się na trzech aspektach:

- tworzeniu nowych układów, zogniskowanych wokół dodatnich efektów skali, konsolidacji, synergii czy outsourcingu - powoduje to upraszczanie struktur, odchudzanie przedsiębiorstw i konieczność kooperacji;
- wpływie relacji międzyorganizacyjnych na wynik firmy, co odbywa się poprzez oddziaływanie na strukturę jej działań, zestaw zasobów możliwych do wykorzystania

[18] Szymczak M.: Partnerstwo logistyczne w sieciach, [w:] Sieci logistyczne, pod red. M. Ciesielskiego, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, 2002.

[19] Trade-off – zależność pomiędzy dwiema przeciwnie zmieniającymi się wielkościami np. pomiędzy poziomem zapasów a kosztami transportu.

oraz metody organizacji i zarządzania w firmie, na przykład poprzez tworzenie powiązań w ramach superorganizacji, czyli struktur typu Keiretsu[20],

- współzależność relacji międzyorganizacyjnych, która powoduje, że relacje między dwiema firmami wpływają na ich relacje z innymi firmami itd., a więc każda relacja wpływa na całą sieć powiązań z różną mocą i różnym skutkiem.

Analizując przedstawione podejścia typowo marketingowe przedstawione przez K. Fonfarę i logistyczne opracowane przez M. Szymczaka można zauważyć, że treść relacji marketingowych obejmująca szerszy krąg podmiotów, mniejszą komplikację działań i mniejsze spektrum zasobów, uzupełnia treść relacji logistycznych, nadając układom przedsiębiorstw charakter handlowy, zogniskowany wokół wymiany towarowo-usługowej.

5. Model partnerstwa logistycznego

Osiągnięcie efektu organizacyjnego w partnerstwie logistycznym jest możliwe dla potencjalnych partnerów, tylko wtedy gdy będą oni w stanie prawidłowo ocenić siłę oddziaływania wewnętrznych i zewnętrznych przesłanek determinujących zakres przyszłej współpracy. Ocenę tę umożliwia wykorzystanie modelu partnerstwa. W literaturze polskiej model ten został zaprezentowany przez M. Musieja; jest on odzwierciedleniem szerszego modelu partnerstwa i procedur z nim związanych zaprezentowanego przez D.M. Lamberta, M.A. Emmelhainza i J.T. Gardnera[21]. Do podstawowych elementów tego modelu zaliczamy motywy wewnętrzne, zewnętrzne czynniki sprzyjające, komponenty oraz wyniki partnerstwa. Czynnikami motywującymi potencjalnych partnerów do kształtowania stosunków partnerskich są możliwe do uzyskania przez obie strony korzyści w postaci:

- redukcji kosztów lub wzrostu efektywności aktywów,
- poprawy jakości obsługi klienta,
- przewagi konkurencyjnej,
- ustabilizowania lub wzrostu zysków

Natomiast do zewnętrznych czynników sprzyjających tworzeniu partnerstwa logistycznego zaliczamy:

- podobieństwo przedsiębiorstw, zarówno w sferze kultury i celów organizacji, a także filozofii i technik zarządzania;

[20] Keiretsu – specyficzne dla Japonii sieci wzajemnych pomiędzy przedsiębiorstwami oparte na współpracy, koordynacji oraz wzajemnym posiadaniu i kontroli nakierowane na konkurencyjne pozycjonowanie przedsiębiorstw i gałęzi przemysłu.

[21] Lambert D.M., Emmelhainz M.A. i Gardner J.T.: Developing and Implementing Supply Chain Partnerships, International Journal of Logistics Management, 1996, vol.7, No.2.

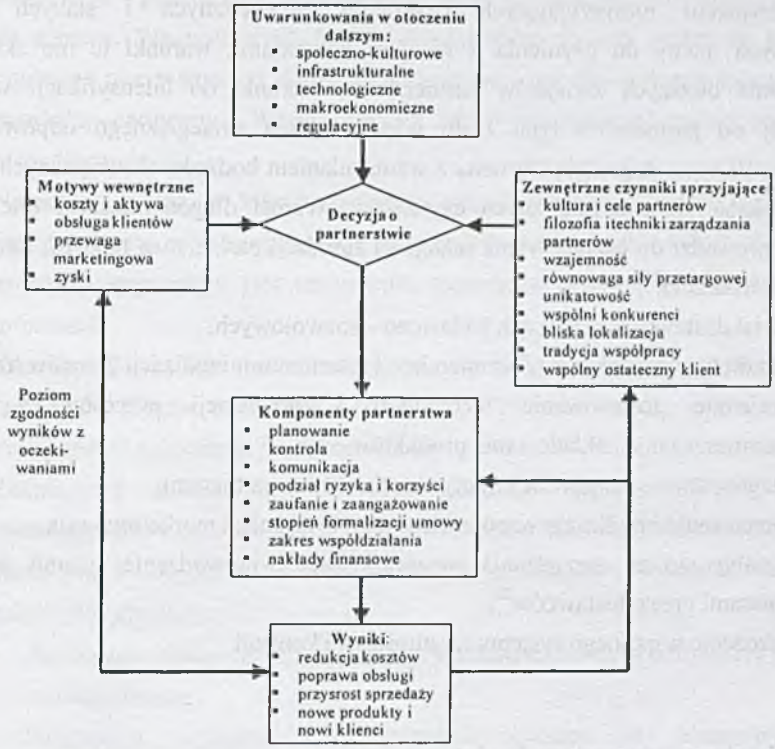
- wzajemność, wyrażającą się chęcią dzielenia się informacjami oraz przyjmowania wspólnych celów i wizji rozwoju;
- równowagę wszystkich czynników składających się na siłę przetargową partnerów.

Poza wymienionymi bodźcami motywującymi i czynnikami zewnętrznymi na pożądany kształt stosunków partnerskich wpływają podejmowane przez kierownictwo wspólne działania i procesy. Do tzw. komponentów partnerstwa należą:

- Planowanie, jako kluczowy komponent wpływający na efektywność partnerstwa. Może ono przyjmować różne formy, od dzielenia się istniejącymi planami, po wspólne ustalanie celów strategicznych.
- Wspólna kontrola operacyjna, oznaczająca możliwość wpływania każdej ze stron na zmiany działania w interesie partnerstwa.
- Komunikacja, jako podstawowy element decydujący o sukcesie partnerstwa. Powinna ona wiązać wszystkie poziomy organizacji, od strategicznego przez operacyjny, interpersonalny, aż do kulturowego.
- Dzielenie ryzyka i korzyści.
- Zaufanie i zaangażowanie. Osiągnięcie w relacji wysokiego poziomu zaufania i zaangażowania obu stron staje się fundamentem trwałej więzi, której wyznacznikami są następujące cechy charakteryzujące efektywną współpracę: zgodność (akceptacja), niska skłonność do zakończenia relacji, kooperacja, konstruktywne rozwiązywanie problemów, zmniejszenie niepewności podejmowania decyzji.
- Styl umowy. Im strony są bardziej zintegrowane, tym objętość umów jest mniejsza.
- Zakres. Im partnerstwo obejmuje więcej elementów tym jest silniejsze.
- Inwestycje finansowe. Wspólne inwestycje umacniają stosunki partnerskie.

Wymienione komponenty, ze względu na stopień koordynacji i integracji działań charakterystycznych dla różnych typów partnerstwa, mogą być stosowane na różnych poziomach zaawansowania. Poziom ich wykorzystania może wpływać na ostatni element modelu, którym są wyniki partnerstwa. Na rysunku 5 został przedstawiony opisany model z uwzględnieniem elementów otoczenia dalszego.

Biorąc pod uwagę fakt, iż wyniki osiągane dzięki partnerstwu bardzo rzadko są jednakowe dla wszystkich partnerów, decyzja o wyborze typu partnerstwa musi być podejmowana na podstawie dokładnej analizy. W analizie tej należy uwzględnić ocenę prawdopodobieństwa wystąpienia wewnętrznych motywów i zewnętrznych uwarunkowań współpracy, oraz pozostałe elementy scharakteryzowanego modelu partnerstwa. Na rysunku 6 przedstawiono macierz wyboru typów partnerstwa w łańcuchu dostaw (uwzględniających podział przedstawiony w tabeli 3).



Rys. 5. Model partnerstwa
Fig. 5. The partnership model
Źródło: Lambert D.M., Emmelhainz M.A. i Gardner J.T., Developing and Implementing Supply Chain Partnerships, International Journal of Logistics Management, 1996, vol.7, no.2 pp. 4 oraz Witkowski J., Zarządzanie łańcuchem dostaw, PWE, Warszawa 2003, str. 38

Czynniki zewnętrzne	Bodźce wewnętrzne: słabe	umiarkowane	silne
niesprzyjające	Luźne kontakty	Typ I	Typ II
neutralne	Typ I	Typ II	Typ III
sprzyjające	Typ II	Typ III	Typ III

Rys. 6. Macierz wyboru typów partnerstwa w łańcuchach dostaw
Fig. 6. Matrix of partnership types in supply chains
Źródło: D.M. Lambert, M.A. Emmelhainz i J.T. Gardner, Developing and Implementing Supply Chain Partnerships, International Journal of Logistics Management, 1996, vol.7, No.2.,pp. 10

W przypadku niesprzyjających czynników zewnętrznych i słabych bodźców wewnętrznych mamy do czynienia z luźnymi kontaktami, warunki te nie skłaniają do nawiązywania bliższych związków partnerskich. Warunki do intensyfikacji współpracy partnerskiej od partnerstwa typu I do współdziałania strategicznego odpowiadającego partnerstwu III typu, pojawiają się wraz z wzmacnianiem bodźców wewnętrznych i wzrostu szans wynikających z zewnętrznych czynników. Wzrost długotrwałości i intensywności związków prowadzi do kształtowania relacji na zasadach partnerstwa typu III, umożliwiając następujące działania[22]:

- udział dostawców w pracach badawczo – rozwojowych,
- kształtowanie sieci dostaw w oparciu o kryterium minimalizacji kosztów transportu,
- wzajemne dostosowanie technologii i organizacji procesów wytwarzania, przemieszczania i składowania produktów,
- integrowanie systemów informatycznych między partnerami,
- opracowanie i realizację wspólnych strategii w ramach marketingu mix,
- wspólny system zarządzania zapasami, bądź wprowadzenie sytemu zarządzania zapasami przez dostawców[23],
- wdrożenie wspólnego systemu monitoringu i kontroli.

6. Cykl życia partnerstwa logistycznego

W trakcie próby zdefiniowania partnerstwa oraz przy wskazaniu podstawowych cech związku partnerskiego zwrócono uwagę na fakt, iż budowanie relacji partnerskich jest procesem wymagającym wspólnego ustalenia celów, zaangażowania środków rzeczowych, sprawnego przepływu informacji i zaufania. Literatura przedmiotu dość zgodnie wymienia podstawowe etapy związane z przygotowaniem do partnerstwa. Natomiast podejście dynamiczne do realizacji partnerstwa, związane z cyklem życia partnerstwa, jest jeszcze mało popularne. W koncepcji cyklu życia partnerstwa wyróżniamy następujące etapy cyklu życia partnerstwa w sojuszach pomiędzy partnerami[24]:

1. Zabiegi - etap wzajemnych ocen stron, które analizują swoje siły i słabości, nawiązują i rozwijają wstępne kontakty, oceniają korzyści i zagrożenia wynikające z zamierzonego partnerstwa. Podstawowym celem tego etapu jest minimalizowanie kosztów i zakłóceń organizacyjnych w dalszych fazach cyklu życia partnerstwa, dlatego bardzo ważna jest staranność przeprowadzanych działań.

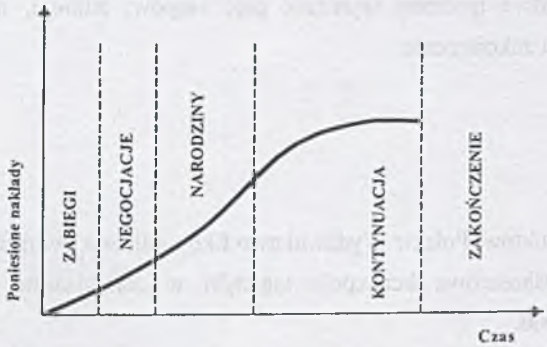
[22] Witkowski J., op. cit.

[23] System zarządzania zapasami przez dostawców określany jest w literaturze jako VMI – Vendor – Managed Inventory.

[24] Dudzik T. M.: Różne oblicza partnerstwa, Materiały kongresowe, Polski Kongres Logistyczny, Poznań 2000.

2. Negocjacje – podstawowym celem tego etapu jest ustalenie warunków przystąpienia do sojuszu. We wstępnych fazach zawiązywania sojuszy najłatwiej je przerwać, ponieważ pozytywne ich skutki jeszcze się nie ujawniły a eksponowane są różnice pomiędzy partnerami. Ważną rolę na tym etapie powinni pełnić wysocy rangą menedżerowie.
3. Narodziny – etap, w którym partnerzy rozpoczynają wspólne działania. Wymaga zaangażowania całych organizacji, jak i pojedynczych pracowników. Podstawowym zadaniem tego etapu jest utworzenie sprawnego systemu przepływu i wymiany informacji.
4. Kontynuacja – etap tzw. „utrzymanie kursu", w którym stosunki pomiędzy partnerami ulegają utrwaleniu i rutynizacji. Przejście do tego etapu ma charakter ewolucyjny i najczęściej jest niezauważalne.
5. Zakończenie partnerstwa – zmiana warunków jakich funkcjonował sojusz, wykonanie postawionego przed sojuszem zadania może spowodować, że partnerzy staną przed decyzją o zakończeniu sojuszu. Literatura wymienia trzy warianty zakończenia sojuszu:
   - Planowanie zakończenia określonego przedsięwzięcia z możliwością rozszerzenia na inne obszary.
   - Polubowna separacja i zakończenie sojuszu bez planowania dalszej natychmiastowej współpracy.
   - Gorzki lub nieprzyjazny rozwód, gdy alians zostaje zerwany z powodu poważnych nieporozumień pomiędzy partnerami.

Rysunek 7 przedstawia przebieg cyklu życia partnerstwa oraz jego podstawowe etapy.



Rys. 7. Cykl życia partnerstwa
Fig. 7. Partnership life cycle
Źródło: Opracowanie własne na podstawie: E.A. Murray, J.F. Mahon, Strategic Alliances: Gateway to the New Europe?, Long Range Planning, April 1993 w: Dudzik T. M.: Różne oblicza partnerstwa, Materiały kongresowe, Polski Kongres, Logistyczny, Poznań 2000, str. 184

7. Podsumowanie

Z przeprowadzonych w artykule rozważań można wyciągnąć następujące wnioski:

- podejście oparte na partnerstwie logistycznym w porównaniu z podejściem konfrontacyjnym zapewnia potencjalnym partnerom większe korzyści, może przyczynić się do powstania efektu organizacyjnego,
- indywidualna doskonałość, ważność celów, współzależność, wzajemna inwestycja, dzielenie się informacją, integracja, instytucjonalizacja, uczciwość, to podstawowe wytyczne udanego partnerstwa,
- w klasyfikacji typów partnerstwa uwzględnia się kryterium czasu oraz intensywności i zakresu współpracy,
- partnerstwo długookresowe (strategiczne) nie zawsze jest najefektywniejszym typem związku między dostawcami i nabywcami,
- analiza relacji logistycznych opiera się na określeniu ich treści i funkcji, treść relacji wskazuje, na co oddziałujemy, funkcje zaś – kto jest podmiotem oddziaływania,
- treść relacji marketingowych, uzupełnia treść relacji logistycznych, nadając układom przedsiębiorstw charakter rynkowy,
- ocenę siły oddziaływania wewnętrznych i zewnętrznych przesłanek determinujących zakres przyszłej współpracy pomiędzy partnerami można przeprowadzić w oparciu o model partnerstwa logistycznego,
- decyzja o wyborze typu partnerstwa musi być podejmowana na podstawie dokładnej analizy obejmującej ocenę prawdopodobieństwa wystąpienia wewnętrznych motywów i zewnętrznych uwarunkowań współpracy,
- w cyklu życia partnerstwa możemy wyróżnić pięć etapów: zabiegi, negocjacje, narodziny, kontynuacja i zakończenie.

Literatura

1. Czubała A.: Dystrybucja produktów, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001.
2. Długosz J.: Relacyjno – jakościowa koncepcja logistyki w zarządzaniu, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, 2000.
3. Dudzik T. M.: Różne oblicza partnerstwa, Materiały kongresowe, Polski Kongres Logistyczny, Poznań, 2000.
4. Ellram L. M., Cooper M.: Supply Chain Management, Partnerships and the Shipper-Third Party Relationship, International Journal of Logistics Management, 1990, Vol. 1, No. 2.

5. Fonfara K.: Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1999.
6. Kanter R. M.: Collaborative Advantage: the Art of Alliances, Harvard Business Review, vol. 72, 1994, nr 4.
7. Kisperska-Moroń D.: Wpływ tendencji integracyjnych na rozwój zarządzania logistycznego, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, 1999.
8. Lambert D.M., Emmelhainz M.A., Gardner J.T.: Developing and Implementing Supply Chain Partnerships, International Journal of Logistics Management, 1996, vol.7, no.2.
9. Lambert D.M., Emmelhainz M.A., Gardner J.T.: Building Successful Logistics Partnerships, Journal of Business Logistics,1999, vol.20, no.1.
10. Sieci logistyczne, pod red. M. Ciesielskiego, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, 2002.
11. Witkowski J.: Zarządzanie łańcuchem dostaw, PWE, Warszawa 2003.
12. Zintegrowany łańcuch dostaw: doświadczenia globalne i polskie, pod red. K. Rutkowskiego, Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2000.
13. Żebrucki Z.: Wybrane aspekty partnerstwa logistycznego, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, seria Organizacja i Zarządzanie, Gliwice 2004.