

Mariusz KRUCZEK, Zbigniew ŻEBRUCKI*

CHARAKTERYSTYKA WSPÓŁPRACY PRZEDSIĘBIORSTW W ŁAŃCUCHACH DOSTAW WYBRANYCH BRANŻ

Streszczenie

W artykule przedstawiono wyniki badań dotyczące charakterystyki współpracy przedsiębiorstw w łańcuchach dostaw wybranych branż. Charakterystyka ta obejmuje między innymi następujące wymiary: cele współpracy, wykorzystywane strategie współpracy, czas trwania relacji, identyfikacja form współpracy, charakter powiązań, wymiana informacji, rozwiązywanie konfliktów, wykorzystanie technologii informatycznych itp.

Słowa kluczowe: współpraca, formy współpracy, partnerstwo logistyczne, łańcuch dostaw

1. WPROWADZENIE

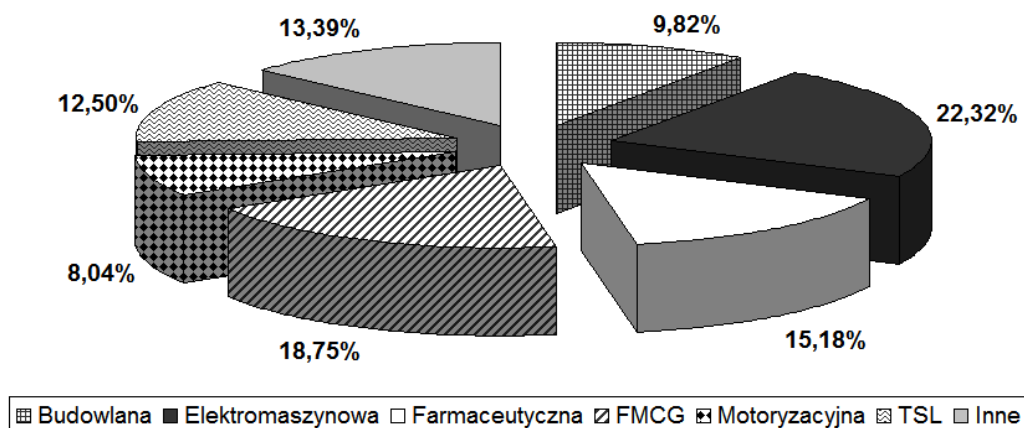
Obecnie jednym z istotniejszych czynników kształtujących przewagę konkurencyjną stają się umiejętność współdziałania ze wszystkimi przedsiębiorstwami funkcjonującymi na rynku, koncentracja na kluczowych kompetencjach oraz rozwijanie stosunków z dostawcami i klientami czy usługodawcami logistycznymi. Biorąc pod uwagę istotę działalności każdego przedsiębiorstwa, jaką jest wchodzenie w liczne interakcje z innymi podmiotami i jednostkami organizacyjnymi funkcjonującymi na rynku oraz wpływ logistyki na kształtowanie procesów i funkcji realizowanych w przedsiębiorstwach, pojawia się specyficzny rodzaj współdziałania przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej, jakim są łańcuchy dostaw. Współdziałanie to jest wynikiem zmiany istoty relacji występujących między przedsiębiorstwami z koncepcji transakcyjnej na koncepcję opartą na współpracy. Istotą koncepcji opartej na współpracy w łańcuchu dostaw jest wzajemne zaufanie i realizacja strategii „win – win”, która prowadzi do powstania partnerstwa logistycznego. Partnerstwo logistyczne między uczestnikami zintegrowanego łańcucha dostaw daje szansę skutecznego przeciwstawiania się konkurencji i stwarza przesłanki do zaspokojenia potrzeb nabywców. Celem artykułu jest przedstawienie wyników badań dotyczących charakterystyki współpracy przedsiębiorstw w łańcuchach dostaw wybranych branż. Badania te stanowią tylko wybrane aspekty prowadzonych przez autorów szerszych badań dotyczących partnerstwa logistycznego w Polsce.

2. CHARAKTERYSTYKA BADAŃ

Prowadzone badania dotyczyły oceny poziomu partnerstwa logistycznego z wykorzystaniem odpowiedniego kwestionariusza ankiety. Kwestionariusz składał się z dwóch głównych części. W części pierwszej badano motywacje nawiązania współpracy, siłę wzajemnych powiązań między partnerami, charakter nawiązywanych umów, sprawność wymiany informacji między poszczególnymi ogniwami łańcucha. Te elementy stanowią właśnie podstawę rozważań przeprowadzonych w tym artykule. Część druga ankiety dotyczyła audytu partnerstwa logistycznego, tzn. badania wpływu podstawowych obszarów partnerstwa i ich oceny w stworzeniu i utrzymaniu relacji partnerskich. Wyniki tych badań

* Politechnika Śląska, Wydział Organizacji i Zarządzania

przedstawiono w innych publikacjach (między innymi [7,8,9,10]. Badaniami objęto 433 przedsiębiorstwa – odpowiedzi zwrotne uzyskano od 119 przedsiębiorstw, w analizie uwzględniono 112 ankiet uzyskanych z przedsiębiorstw, 7 ankiet odrzucono ze względu na niekompletność danych. Tym samym otrzymano zwrot na poziomie 25,87 %. Analizą objęto przedsiębiorstwa należące do następujących branż: budowlanej, elektromaszynowej, farmaceutycznej, FMCG, motoryzacyjnej, TSL (transportowo – spedycyjno - logistycznej) i inne. Procentowy udział przedsiębiorstw objętych badaniem przedstawiono na rysunku 1.



Rys. 1. Procentowy udział badanych przedsiębiorstw wg branż.

Źródło: opracowanie własne.

Najwięcej zwrotów uzyskano z przedsiębiorstw zatrudniających powyżej 50 osób (poniżej 50 osób – 17,86 %, od 50 do 250 – 41,06 % i powyżej 250 – 40,18 %). Polski kapitał posiadało 48,21% przedsiębiorstw, kapitał zagraniczny natomiast posiadało 33,04 %. Pozostałe przedsiębiorstwa posiadały kapitał mieszany (18,75%). Znacząca część przedsiębiorstw, aż 83,93% działa na rynku krajowym, podczas gdy 54,46 % działała na rynku zagranicznym. Przedsiębiorstwa działające na rynku lokalnym i regionalnym stanowiły 17,86 %.

3. ANALIZA WSPÓŁPRACY PRZEDSIĘBIORSTW W ŁAŃCUCHACH DOSTAW W POLSCE

Motywy nawiązania współpracy

Z przeprowadzonych badań wynika, iż najczęstszym motywem nawiązywania współpracy partnerskiej są: możliwość obniżenia kosztów i zwiększenia zysków – 60,71%; możliwość rozszerzenia skali działania – 59,82%; możliwość zdobycia nowych rynków – 58,93%. Szczegółowe dane o motywach nawiązywania współpracy partnerskiej w poszczególnych branżach przedstawia tablica 1.

Wymienione wyżej motywy nawiązywania współpracy partnerskiej nie koniecznie są najistotniejszymi we wszystkich branżach objętych badaniem. We wszystkich przedsiębiorstwach branży farmaceutycznej objętej badaniem stwierdzono, że najważniejszym motywem jest możliwość zdobywania nowych rynków, podobnie twierdzi 72% przedsiębiorstw branży elektromaszynowej i 66,67% przedsiębiorstw branży FMCG. Skłonność do zdobywania nowych rynków może wynikać z nasycenia dotychczasowych segmentów, a także z nasilenia się walki konkurencyjnej między przedsiębiorstwami tej samej branży. Poziom obsługi klienta okazuje się być najistotniejszy w branżach budowlanej, FMCG oraz motoryzacyjnej. Wynika to ze wzrostu oczekiwań klienta względem wartości jakie powinien mu dostarczać produkt. Większa skala działania jest istotnym motywem

w branży farmaceutycznej (76,47%) i TSL (71,43%). Wiąże się to z oferowaniem coraz to większego spektrum produktów oraz rozwojem tych branż. Pozostałe przedsiębiorstwa objęte badaniem wskazują jako najistotniejszy motyw możliwość obniżenia kosztów i zwiększenia zysków (inne – 80,00%). Takim motywem kierują się przede wszystkim mniejsze przedsiębiorstwa i przedsiębiorstwa wchodzące na rynek, u których świadomość nawiązywania długotrwałych relacji (tym bardziej partnerskich) jest jeszcze słabo rozwinięta i nie wiąże się z nią określonych korzyści pozafinansowych.

Tab. 1. Motywy nawiązywania współpracy partnerskiej wg branż

Motywy współpracy	Branże ¹						
	Bud.	Elektr.	Farmac.	FMCG	Motor.	TSL	Inne
Większa skala działania	54,55%	48,00%	76,47%	52,38%	55,56%	71,43%	66,67%
Dostęp do nowoczesnych technologii i wiedzy	27,27%	60,00%	17,65%	19,05%	55,56%	57,14%	53,33%
Możliwość wchodzenia do nowych branż i sektorów	0,00%	24,00%	23,53%	19,05%	0,00%	64,29%	40,00%
Możliwość zdobywania nowych rynków	36,36%	72,00%	100,00%	66,67%	22,22%	35,71%	40,00%
Obniżenie kosztów i zwiększenie zysków	63,64%	60,00%	58,82%	52,38%	77,78%	42,86%	80,00%
Poprawa poziomu obsługi klienta	81,82%	24,00%	35,29%	66,67%	77,78%	42,86%	66,67%
Inne ²	9,09%	8,00%	11,76%	9,52%	11,11%	7,14%	13,33%

Źródło: Opracowanie własne.

Charakterystyka celów i wymiarów współpracy

Najczęściej współpraca o charakterze partnerskim występuje w jednej gałęzi sektora, na co wskazuje aż 66,96% przedsiębiorstw. Współpraca taka dominuje w branży budowlanej i motoryzacyjnej. W branży budowlanej może to mieć uzasadnienie w podobieństwie wykonywanych prac (np. możliwość wspólnego korzystania ze sprzętu). Natomiast w branży motoryzacyjnej współpracę partnerską uzasadnia organizacja zaopatrzenia oraz wspólne projektowanie produktu. Zdecydowanie niewiele badanych przedsiębiorstw nawiązuje współpracę partnerską z faktycznymi i potencjalnymi konkurentami. Współpracę taką można zaobserwować w branży farmaceutycznej, elektromaszynowej i budowlanej (odpowiednio 23,53%; 20,00% i 18,18%). Niechęć do podejmowania współpracy partnerskiej z faktycznym bądź potencjalnym konkurentem wynika przede wszystkim z obawy o utratę know-how. W pozostałych przypadkach nawiązywanie współpracy między konkurentami uzasadnia możliwość obsługi większego rynku.

Przedsiębiorstwa nawiązujące współpracę partnerską oczekują najczęściej możliwości poprawy zarządzania określoną dziedziną działalności (najczęściej dystrybucją). W branży motoryzacyjnej oczekuje się poprawy w zarządzaniu określonym przedsięwzięciem – 66,67% (np. projektowaniem i wytwarzaniem produktu).

Koordynacja środków i niezbędnych zasobów w 61,61% umożliwia osiągnięcie założonych celów współpracy. W obszarze tym dominuje przemysł farmaceutyczny oraz inne

¹ Wynik podany w stosunku do liczby przedsiębiorstw danej branży, podobnie w dalszych tabelach porównujących wyniki według branż.

² Wśród innych wymieniono m.in.: uzyskanie dostępu do cennych informacji rynkowych, ułatwienia w zakresie współpracy z innymi podmiotami, wzrost wartości dodanej w całym łańcuchu dostaw.

branże objęte analizą. W branży TSL dominującym sposobem osiągnięcia założonych celów jest koordynacja kompetencji (71,43%). Wynik ten jest zgodny z koncepcją rozwoju operatora logistycznego w kierunku 4 PL, który ma łączyć co najmniej dwa przedsiębiorstwa³. Charakterystykę celów współpracy partnerskiej w poszczególnych branżach przedstawia tablica 2.

Tab. 2. Charakterystyka celów współpracy partnerskiej w poszczególnych branżach

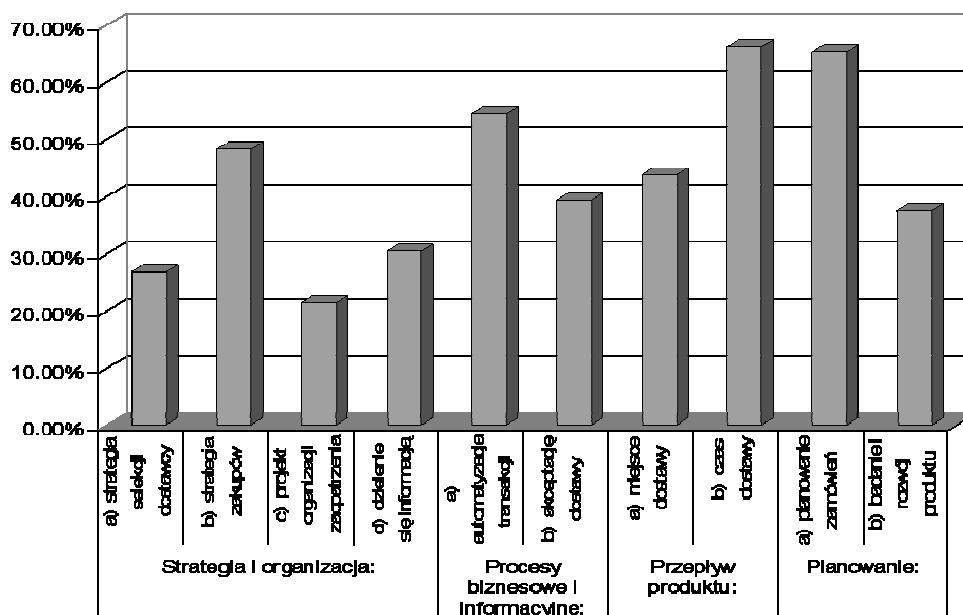
	Branże						
	Bud.	Elektr.	Farmac.	FMCG	Motor.	TSL	Inne
Charakter przedsiębiorstw współpracujących ze sobą:							
Przedsiębiorstwa z jednej gałęzi sektora	100,00%	48,00%	47,06%	71,43%	100,00%	57,14%	80,00%
Przedsiębiorstwa z różnych gałęzi sektora	0,00%	16,00%	41,18%	0,00%	0,00%	14,29%	0,00%
Faktyczni konkurenci	9,09%	8,00%	23,53%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Potencjalni konkurenci	9,09%	12,00%	0,00%	0,00%	11,11%	0,00%	0,00%
Przedsiębiorstwa z różnych branż	0,00%	6,25%	11,76%	28,57%	0,00%	28,57%	33,33%
Osiągnięcie założonych celów zmierza do:							
Poprawy w zarządzaniu jakimś przedsięwzięciem	0,00%	56,00%	52,94%	33,33%	66,67%	14,29%	46,67%
Poprawy zarządzania określoną dziedziną działalności	100,00%	48,00%	70,59%	66,67%	33,33%	85,71%	80,00%
Sposób osiągnięcia założonych celów współpracy:							
Koordynowanie kompetencji	27,27%	52,00%	23,53%	76,19%	44,44%	71,43%	33,33%
Koordynowanie środków i niezbędnych zasobów	72,73%	64,00%	76,47%	23,81%	55,56%	57,14%	93,33%

Źródło: Opracowanie własne.

Analiza wymiarów współpracy partnerskiej z dostawcami wskazuje, że (rys. 2):

- w ramach strategii i organizacji 48,21% badanych przedsiębiorstw określa wspólnie strategię zakupów,
- w ramach procesów biznesowych i przepływu informacji dominuje automatyzacja transakcji (54,46%),
- w ramach realizacji przepływu produktu najistotniejszą rolę odgrywa czas dostawy (66,07%),
- w ramach realizacji funkcji planistycznej w przedsiębiorstwach istotnym aspektem współpracy jest wspólne planowanie zamówień (65,18%).

³ 4 PL oznacza fourth party logistics™, określane jest również mianem integratora procesów logistycznych lub wiodącym operatorem logistycznym. Jego pojawienie się na rynku wynika z dążenia do integracji łańcuchów dostaw. Jego główną funkcją jest kontrola nad procesami logistycznymi w całym łańcuchu, włącznie z ich synchronizacją pomiędzy wszystkimi partnerami.



Rys. 2. Wymiary współpracy partnerskiej

Źródło: Opracowanie własne.

Tablica 3 przedstawia charakterystykę wymiarów współpracy partnerskiej w poszczególnych branżach.

Tab. 3. Charakterystyka wymiarów współpracy partnerskiej w poszczególnych branżach

	Branże						
	Bud.	Elektr.	Farmac.	FMCG	Motor.	TSL	Inne
Strategia i organizacja:							
Strategia selekcji dostawcy	0,00%	28,00%	0,00%	33,33%	33,33%	42,86%	46,67%
Strategia zakupów	90,91%	64,00%	76,47%	38,10%	33,33%	14,29%	13,33%
Projekt organizacji zaopatrzenia	0,00%	24,00%	23,53%	19,05%	22,22%	42,86%	13,33%
Dzielenie się informacją	45,45%	32,00%	41,18%	19,05%	33,33%	35,71%	13,33%
Procesy biznesowe i informacyjne:							
Automatyzacja transakcji	90,91%	32,00%	58,82%	80,95%	77,78%	28,57%	33,33%
Akceptacja dostawy	27,27%	10,71%	41,18%	23,81%	11,11%	64,29%	46,67%
Przepływ produktu:							
Miejsce dostawy	90,91%	40,00%	17,65%	0,00%	22,22%	85,71%	80,00%
Czas dostawy	72,73%	72,00%	100,00%	0,00%	77,78%	100,00%	66,67%
Planowanie:							
Planowanie zamówień	100,00%	64,00%	41,18%	85,71%	22,22%	64,29%	66,67%
Badanie i rozwój produktu	0,00%	44,00%	70,59%	57,14%	55,56%	0,00%	13,33%

Źródło: Opracowanie własne.

Można zauważyć, że w przeciwieństwie do innych branż w wymiarze strategii organizacji w branży TSL istotną rolę odgrywają strategia selekcji dostawcy oraz projekt organizacji zaopatrzenia (po 42,86%). Wynik taki jest zgodny z charakterem usług oferowanych w tej branży. Realizacja procesów biznesowych i obieg informacji w tej branży wymagają zastosowania odmiennych niż dominujące rozwiązań. Stąd też 64,29% badanych przedsiębiorstw tej branży wskazuje na konieczność akceptacji dostaw. Regulacja fizycznych

przepływów poza czasem dostawy uwzględnia również miejsce dostawy. Kryterium to stanowi istotny wymiar w funkcjonowaniu branży budowlanej oraz innych przedsiębiorstw. Badanie i rozwój produktu stanowi istotny wymiar współpracy w przedsiębiorstwach branży farmaceutycznej (70,59% przedsiębiorstw wskazuje na ten czynnik) i motoryzacyjnej (55,56%).

Charakter relacji

Badane przedsiębiorstwa, oceniając charakter relacji z partnerem, wskazywały na występowanie długofalowych powiązań, które przejawiają się w umowach zawartych na okres dłuższy niż jeden rok (51,79%). Wynik taki wskazuje na to, że przedsiębiorstwa polskie przechodzą stopniowo z pojedynczych, powtarzalnych, krótkookresowych transakcji, do zacieśniania współpracy, tak by ta przyjęła charakter długookresowej współpracy strategicznej, opartej na relacji partnerskiej. 33,36% badanych przedsiębiorstw deklaruje chęć osiągnięcia długookresowego celu strategicznego, wspólnego dla wszystkich partnerów. Chęć osiągnięcia takiego celu dominuje w branży FMCG (52,38%), podczas gdy istnienie powiązania o charakterze partnerskim deklaruje zdecydowana większość przedsiębiorstw branży motoryzacyjnej (55,56%) i branży TSL (57,14%). Ocenę charakteru relacji przedstawia tablica 4.

Tab. 4. Charakter relacji

Charakter relacji	Branże						
	Bud.	Elektr.	Farmac.	FMCG	Motor.	TSL	Inne
Transakcje powtarzalne, umowy do jednego roku	27,27%	40,00%	29,41%	38,10%	11,11%	42,86%	46,67%
Długofalowe powiązania, umowy powyżej jednego roku	36,36%	32,00%	88,24%	57,14%	88,89%	28,57%	46,67%
Powiązania o charakterze partnerskim, długoterminowa współpraca	36,36%	32,00%	17,65%	14,29%	55,56%	57,14%	33,33%
Dążenie do osiągnięcia określonego, długookresowego celu strategicznego	0,00%	28,00%	23,53%	52,38%	22,22%	21,43%	46,67%

Źródło: Opracowanie własne.

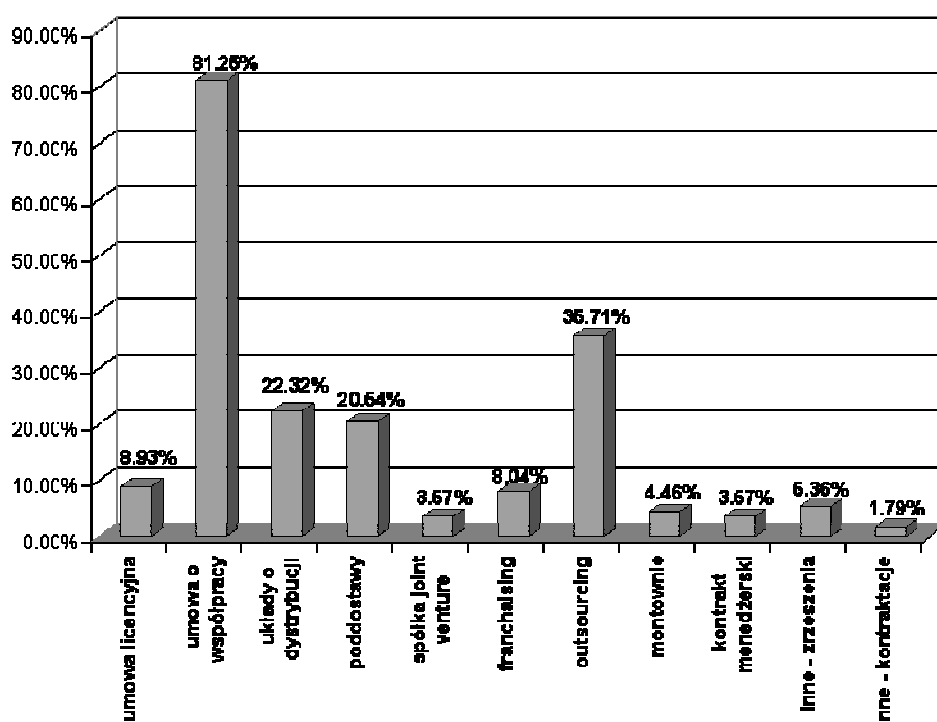
Badając liczbę zawieranych kontraktów krótko- i długoterminowych z dostawcami, klientami i usługodawcami logistycznymi, nie można było jednoznacznie wskazać ich liczby, gdyż tylko nieliczni respondenci udzielili pełnej odpowiedzi. Wynika to z faktu, że przedsiębiorstwa nie zawsze są w stanie określić, czy dana strona transakcji jest już partnerem lub odwołują się one do tajemnicy handlowej.

Formy współpracy

Badanie form organizacyjnych współpracy partnerskiej (rysunek 3) wskazuje, że najbardziej rozpowszechnioną formą jest umowa o współpracy (81,25%). Analiza wskazuje, że forma ta jest dominująca we wszystkich branżach. Korzystanie z tej formy współpracy partnerskiej wynika z jej prostoty. W następnej kolejności badane przedsiębiorstwa wskazywały na outsourcing (35,71%). Forma ta dominuje przede wszystkim w branży motoryzacyjnej (66,67%) oraz w innych branżach (53,33%). Korzystanie z tej formy uzasadnia się możliwością przekazania partnerom powtarzających się procesów, które nie

mają strategicznego znaczenia dla przedsiębiorstwa. Kolejną preferowaną formą są układy o dystrybucji (22,32%), stosowane są one najczęściej w branżach TSL (42,86%) oraz farmaceutycznej (35,29%). Układy o dystrybucji są charakterystyczne dla przedsiębiorstw, w których występuje system logistyczny z przeważającą dystrybucją. Outsourcing oraz układy o dystrybucji można uznać za najistotniejsze dla kształtowania łańcuchów dostaw, ponieważ przedsiębiorstwa będące świadomym uczestnikiem łańcucha dostaw wskazywały właśnie na te formy. Czwartą wskazywaną formą współpracy partnerskiej są poddostawy (20,54%).

Z formy tej zgodnie z badaniami nie korzystają jedynie przedsiębiorstwa branży budowlanej. Pozostałe formy występują zdecydowanie rzadziej, co wynika ze szczególnych uwarunkowań, jakim należy sprostać, żeby je zastosować (między innymi uwarunkowania prawne, organizacyjne, przedmiot umowy itp.).



Rys. 3. Formy partnerstwa logistycznego w badanych przedsiębiorstwach
Źródło: Opracowanie własne.

Przedsiębiorstwo jako uczestnik łańcucha i sieci dostaw

Przedsiębiorstwa należące do branż farmaceutycznej (58,82%), FMCG (61,90%), motoryzacyjnej (77,78%) oraz TSL (85,71%) są świadome uczestnictwa w zorganizowanym łańcuchu dostaw. Wpływa to pozytywnie na kształtowanie się relacji z pozostałymi ogniwami łańcucha dostaw, poprzez uwzględnianie ich celów, ryzyka oraz podziału korzyści wynikających ze współpracy. Jedynie w branży budowlanej żadne z przedsiębiorstw nie postrzega siebie jako uczestnika łańcucha dostaw.

Istotnym aspektem funkcjonowania łańcuchów dostaw jest umiejętne rozwiązywanie konfliktów (tablica 5). W 62,50% określone zostały zasady umożliwiające rozwiązywanie konfliktów. Uregulowania takie występują przede wszystkim w branżach farmaceutycznej, motoryzacyjnej i elektromaszynowej. Najczęściej wykorzystywanymi restrykcjami w rozwiązywaniu konfliktów jest określanie kar umownych za niewykonanie lub nienależyte wykonanie postanowień umowy (55,36%). Wysokość odsetek za nieterminowe regulowanie

zobowiązań wykorzystywane jest w 32,14%, natomiast obniżka taryfy za zakłócenie współpracy w 15,18%. Z pogłębionych badań wynika, że przedsiębiorstwa chętniej wykorzystują kary finansowe i rzadko rozwiązują konflikty poprzez negocjacje.

Tab. 5. Rozwiązywanie konfliktów

	Branże						
	Bud.	Elektr.	Farmac.	FMCG	Motor.	TSL	Inne
Uregulowano regulacje odnoszące się do eliminacji konfliktów powstających we współpracy:							
Tak	18,18%	56,00%	100,00%	66,67%	66,67%	42,86%	73,33%
Nie	81,82%	44,00%	0,00%	33,33%	33,33%	57,14%	26,67%
Jeśli „tak”, czy w obrębie tych regulacji ustalone są formy restrykcji za niewłaściwie wypełnienie warunków umowy, takich jak:							
Wysokość kar umownych	9,09%	52,00%	100,00%	42,86%	55,56%	42,86%	73,33%
Wysokość odsetek za nieterminowe regulowanie zobowiązań	9,09%	4,46%	52,94%	19,05%	22,22%	42,86%	60,00%
Wartość obniżki taryfy za zakłócenia współpracy z winy operatora	0,00%	0,00%	0,00%	47,62%	11,11%	28,57%	13,33%

Zródło: Opracowanie własne.

W 77,68% przypadków przedsiębiorstwa dokonują kontroli współpracy ze swoim partnerem np. poprzez audyty, wizyty i inne. Działania takie są podejmowane w celu zapewnienia zgodności realizowanych procesów z określonymi w umowach standardami. We wszystkich przedsiębiorstwach branż farmaceutycznej i motoryzacyjnej, które zostały objęte badaniem, stwierdzono występowanie takich kontroli. Kontrole takie są przeprowadzane częściej niż raz w roku i obejmują różne obszary współpracy (tab. 6). Konieczność przeprowadzania takich audytów wynika z wdrożonych w przedsiębiorstwach norm jakościowych. W przypadku branży budowlanej stwierdzono, że kontrola taka występuje tylko w 9,09%.

Tab. 6. Częstotliwość występowania kontroli

Częstotliwość kontroli ⁴	Branże						
	Bud.	Elektr.	Farmac.	FMCG	Motor.	TSL	Inne
Raz na kilka lat	0,00%	0,00%	0,00%	9,52%	0,00%	0,00%	13,33%
Raz do roku	0,00%	4,46%	17,65%	23,81%	11,11%	42,86%	33,33%
Częściej niż raz w roku	9,09%	20,00%	82,35%	61,90%	77,78%	42,86%	13,33%
Tylko w razie konieczności (np. błędy itp.)	0,00%	28,00%	0,00%	0,00%	11,11%	14,29%	13,33%

Zródło: Opracowanie własne.

W ankiecie badano również, czy zawierane z partnerami umowy wiążą kilku partnerów w ramach sieci dostaw (tab.7). 70,54% wskazuje, że nie jest uczestnikiem sieci dostaw. Jako uczestnik sieci dostaw postrzegają się przedsiębiorstwa branży farmaceutycznej (58,82%) oraz branży motoryzacyjnej (55,56%), co wynika z faktu, że w branży farmaceutycznej silnie rozwinięta jest sieć wspólnej dystrybucji, natomiast w branży motoryzacyjnej współpracuje ze sobą wielu poddostawców dostarczających komponenty do określonego produktu (współpraca rozpoczyna się na etapie projektowania wyrobu).

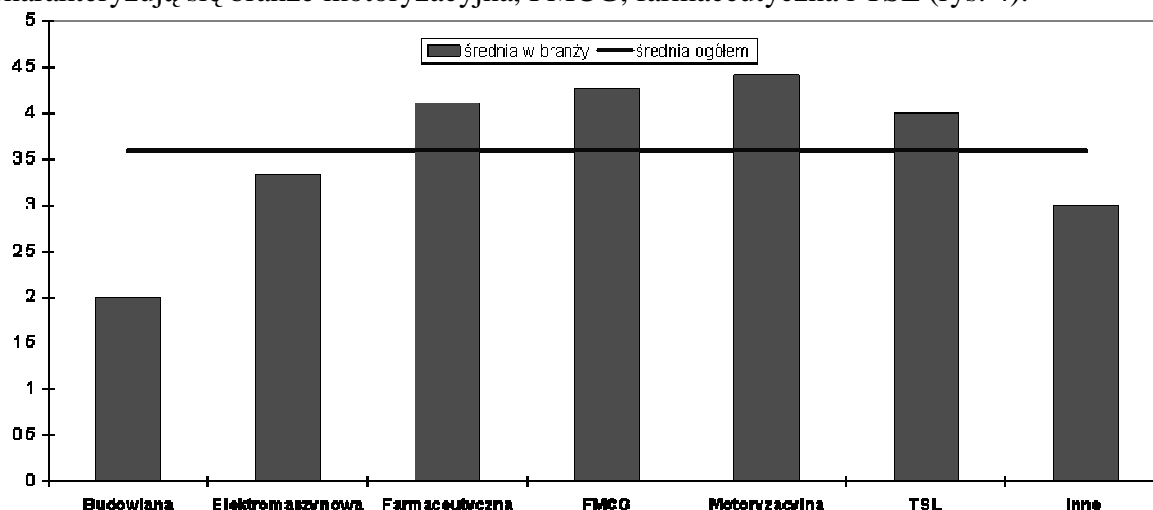
⁴ Częstotliwość ta dotyczy przedsiębiorstw, które odpowiedziały „tak” w pytaniu o kontrolę jakości produktów bądź usług przeprowadzoną u partnera.

Tab. 7. Przedsiębiorstwo jako uczestnik sieci dostaw

Branża	Uczestnik sieci dostaw	
	Tak	Nie
Budowlana	9,09%	90,91%
Elektromaszynowa	24,00%	76,00%
Farmaceutyczna	58,82%	41,18%
FMCG	19,05%	80,95%
Motoryzacyjna	55,56%	44,44%
TSL	28,57%	71,43%
Inne	20,00%	80,00%

Źródło: Opracowanie własne.

Z badania charakteru sieci, wśród przedsiębiorstw, które wskazały, że są jej uczestnikami, wynika, iż co trzecie przedsiębiorstwo jest uczestnikiem sieci zdominowanej, natomiast pozostałe przedsiębiorstwa współpracują w ramach sieci równorzędnych partnerów. Badane przedsiębiorstwa w 57,58% uznały się za centrum (lidera) sieci. Oznacza to, że przedsiębiorstwa te odpowiadają za synchronizację i koordynację przepływów w całej sieci. W pozostałych przypadkach (42,42%) przedsiębiorstwa są jednym z podmiotów sieci. Zbieżność celów partnerów w sieci została określona na poziomie 3,58 (w skali od 1 do 5, gdzie 1 oznaczało małą zbieżność celów, a 5 oznaczało dużą). Największą zbieżnością celów charakteryzują się branże motoryzacyjna, FMCG, farmaceutyczna i TSL (rys. 4).



Rys. 4. Zbieżność celów w sieci

Źródło: Opracowanie własne.

Wymiana informacji

Badane przedsiębiorstwa w 83,04% są przekonane, że zachowana jest poufność przekazywanych między partnerami informacji. Najmniejszym zaufaniem cechują się przedsiębiorstwa branży budowlanej (72,73% badanych wskazało na brak poufności w przekazywaniu informacji). W 71,43% przypadków poufność przekazywanych informacji gwarantuje wzajemne zobowiązanie do zabezpieczenia określonych informacji przed rozpowszechnieniem wśród przedsiębiorstw konkurencyjnych. W 40,18% przypadkach określono rodzaj informacji tajnych. Najbardziej restrykcyjne rozwiązania związane z zapewnieniem poufności przekazywanych informacji występują w branży farmaceutycznej, gdzie wszystkie objęte badaniem przedsiębiorstwa stosują wzajemne zobowiązania do zachowania tajemnicy, a 35,29% określa dodatkowo rodzaj informacji tajnych. Rodzaju informacji tajnych nie określają jedynie przedsiębiorstwa branży budowlanej. Wyniki te przedstawia tablica 8.

Tab. 8. Poufność przekazu informacji

	Branże						
	Bud.	Elektr.	Farmac.	FMCG	Motor.	TSL	Inne
Zapewniono poufność przekazu uzgodnionych przez partnerów rodzajów informacji:							
tak	27,27%	76,00%	100,00%	90,48%	88,89%	100,00%	86,67%
nie	72,73%	24,00%	0,00%	9,52%	11,11%	7,14%	13,33%
Jeśli „tak”:							
określono rodzaj informacji tajnych	0,00%	36,00%	35,29%	52,38%	33,33%	42,86%	66,67%
wzajemne zobowiązanie się ⁵ ...	27,27%	64,00%	100,00%	85,71%	77,78%	85,71%	46,67%

Źródło: Opracowanie własne.

66,07% badanych przedsiębiorstw wykorzystuje w swojej działalności zintegrowane systemy informatyczne klasy ERP. Najmniejsze zastosowanie takich systemów występuje w branży budowlanej (27,27%) oraz w branży elektromaszynowej (48,00%). Najczęściej stosowanymi modułami systemu informatycznego klasy ERP są: moduł finansowy (64,29%) oraz moduł gospodarki magazynowej (58,93%) – tablica 7. Powszechne stosowanie tych modułów wynika z ewolucji samych systemów i charakteru wdrożeń tych systemów w przemyśle.

Tab. 7. Najczęściej stosowane moduły systemu klasy ERP

Moduł:	Branże						
	Bud.	Elektr.	Farmac.	FMCG	Motor.	TSL	Inne
Finansowy	27,27%	44,00%	88,24%	85,71%	77,78%	57,14%	66,67%
Zarządzania taborem	0,00%	16,00%	0,00%	28,57%	11,11%	28,57%	0,00%
Zarządzania relacjami z klientem (CRM)	18,18%	20,00%	58,82%	71,43%	33,33%	71,43%	33,33%
Gospodarki magazynowej	27,27%	48,00%	70,59%	76,19%	66,67%	64,29%	53,33%
Zarządzania zasobami ludzkimi	18,18%	6,25%	29,41%	76,19%	33,33%	35,71%	46,67%
Zarządzania łańcuchem dostaw (SCM)	0,00%	8,00%	5,88%	19,05%	22,22%	7,14%	6,67%
Inny	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	11,11%	0,00%	13,33%

Źródło: Opracowanie własne.

Strategie logistyczne

Wykorzystanie w procesach biznesowych strategii logistycznych wiąże się z koniecznością kształtowania relacji partnerskich. Tablica 9 przedstawia stosowane przez przedsiębiorstwa strategie opierające się na idei partnerstwa.

Tab. 9. Wykorzystanie strategii opierających się na idei partnerstwa

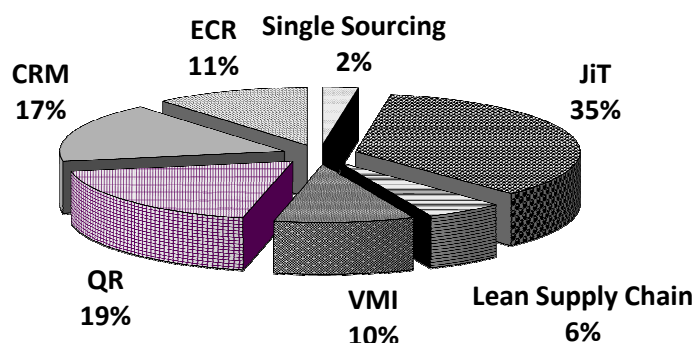
Strategia	Branże						
	Bud.	Elektr.	Farmac.	FMCG	Motor.	TSL	Inne
Single Sourcing	9,09%	0,00%	0,00%	0,00%	33,33%	7,14%	0,00%
JiT	18,18%	11,61%	64,71%	85,71%	66,67%	92,86%	46,67%

⁵ Wzajemne zobowiązanie do zabezpieczenia określonych informacji przed rozpowszechnieniem wśród przedsiębiorstw konkurencyjnych, obsługiwanych przez tego samego operatora.

Strategia	Branże						
	Bud.	Elektr.	Farmac.	FMCG	Motor.	TSL	Inne
Lean supply chain	0,00%	4,00%	5,88%	14,29%	22,22%	14,29%	13,33%
VMI ⁶	0,00%	8,00%	11,76%	28,57%	22,22%	35,71%	20,00%
QR ⁷	0,00%	8,00%	52,94%	52,38%	66,67%	28,57%	33,33%
CRM ⁸	18,18%	28,00%	23,53%	52,38%	11,11%	21,43%	33,33%
ECR ⁹	0,00%	12,00%	11,76%	33,33%	33,33%	35,71%	13,33%
inne	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

Źródło: Opracowanie własne.

Najczęściej stosowanymi strategiami logistycznymi są te, które oparte są na filozofii JiT (62,5%, rys. 5). Wiele przedsiębiorstw branż farmaceutycznej, FMCG oraz motoryzacyjnej wskazuje na dominujący charakter strategii QR. W branży farmaceutycznej oraz FMCG rozpowszechniona jest dodatkowo strategia CRM. Najmniejsze zastosowanie znajdują te strategie w branży budowlanej.



Rys. 5. Wykorzystanie strategii opartych na idei partnerstwa

Źródło: Opracowanie własne.

4. WNIOSKI

Przeprowadzone badania, dotyczące współpracy przedsiębiorstw w łańcuchach dostaw dostarczyły informacji o częstotliwości występowania różnych form współpracy, a także o charakterystyce tej współpracy w Polsce. Najbardziej rozpowszechnionymi formami są: umowa o współpracy, outsourcing oraz układ o dystrybucji. Najważniejszymi wynikami tej części badań są informacje na temat:

- motywów nawiązywania współpracy partnerskiej, wśród których najczęściej wskazywano na możliwość obniżenia kosztów i zwiększania zysków oraz rozszerzenia skali działania;
- charakterystyki wymiarów współpracy partnerskiej, obejmującej: strategię i organizację – najczęściej wskazywano wspólne strategie zakupów, procesy biznesowe i informacyjne – automatyzacja transakcji, przepływ produktu – czas dostawy, planowanie – wspólne planowanie zamówień;
- charakteru relacji z partnerami, wśród których dominujące są długofalowe powiązania powyżej jednego roku;
- uczestnictwa w zorganizowanych sieciach dostaw oraz charakterystyki tej sieci,

⁶ VMI (Vendor Managed Inventory) – Zarządzanie zapasami przez dostawcę.

⁷ QR (Quick Response) – Strategia szybkiej reakcji.

⁸ CRM (Customer Relationship Management) – Zarządzanie relacjami z klientami.

⁹ ECR (Efficient Consumer Response) – Efektywna obsługa klienta.

- wykorzystania rozwiązań informatycznych w kształtowaniu przepływów informacji,
- wykorzystania strategii logistycznych, opierających się na idei partnerstwa (dominujące są strategie oparte na filozofii JIT).

LITERATURA

- [1] Anderson J.C., Narus J.A.: *A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships*. Journal of Marketing, No. 54, 1990.
- [2] Ellram L.M.: *A Managerial Guideline for the Development and Implementation of Purchasing Partnerships*. International Journal of Purchasing and Materials Management, No. 3, 1995.
- [3] Lambert D.M., Emmelhainz M.A. i Gardner J.T.: *Building Successful Logistics Partnerships*. Journal of Business Logistics, Vol.20, No.1, 1999.
- [4] Landeros R., Monczka R.M.: *Cooperative Buyer/Seller Relationships and Firm's Competitive Posture*. Journal of Purchasing and Material Management, Vol. 25, No. 3, 1989.
- [5] Sulejewicz A., *Partnerstwo strategiczne. Modelowanie współpracy przedsiębiorstw*. Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 1997.
- [6] Szymczak M.: *Partnerstwo logistyczne w sieciach*, [w:] Ciesielski M. (red.): *Sieci logistyczne*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2002.
- [7] Żebrucki Z., *Organizacyjne i kooperacyjne formy partnerstwa logistycznego między przedsiębiorstwami*, rozprawa doktorska, Wydział Organizacji i Zarządzania Politechnika Śląska, Zabrze 2009
- [8] Żebrucki Z.: *Determinanty rozwoju partnerstwa logistycznego w Polsce*, [w:] Bendkowski J. (red.): *Wybrane elementy zarządzania logistyką w przedsiębiorstwie*. Wydawnictwo Politechniki Śląskiej w Gliwicach, Gliwice 2008.
- [9] Żebrucki Z.: *Poziom partnerstwa logistycznego w Polsce – wyniki badań*, [w:] Bukowski L. (red.) *Wybrane zagadnienia logistyki stosowanej*, Wydawnictwo AGH, 2009

THE CHARACTERIZATION OF A COOPERATION OF COMPANIES WITHIN SUPPLY CHAINS IN SELECTED INDUSTRIES

Abstract

The article covers outcomes of research pertaining to the characterization of a cooperation of companies within supply chains in selected industries. This characterization embraces following areas among others: the goals of cooperation, the strategies of cooperation, the continuous of a relationship, the identification of the forms of cooperation, the nature of business relations, the exchange of information, the use of information technologies, conflicts dissolving etc.

Keywords: cooperation, forms of cooperation, logistics partnership, supply chain