

Paweł Romanow
Wyższa Szkoła Logistyki w Poznaniu

Wymiar strategiczny współpracy pomiędzy firmami w branży TSL

Przyczyn współpracy strategicznej przedsiębiorstw należy się dopatrywać w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu makroekonomicznym. Aktualnie rzadko która firma jest w stanie samodzielnie sprostać otoczeniu konkurencyjnemu, szczególnie w wymiarze międzynarodowym. Dlatego uwarunkowania makroekonomiczne, jak również coraz częściej postulowane koncepcje zrównoważonego rozwoju transportu („zielona” logistyka) – zmuszają przedsiębiorstwa do zawierania partnerskich sojuszy kooperacyjnych. We współczesnych gospodarkach stały się one jedną z najważniejszych form organizacyjnych, a także jednym z głównych sposobów realizowania strategii biznesowej firmy i osiągnięcia lub podtrzymywania przewagi konkurencyjnej w dynamicznym otoczeniu gospodarczym.

Do głównych przyczyn zawierania związków kooperacyjnych zalicza się¹: możliwość zmniejszenia ryzyka gospodarczego, osiągnięcia efektu skali lub efektu zakresu, pokonania (minięcia) barier prawnych, możliwość zwiększenia własnej konkurencyjności (lub osłabienia pozycji konkurencyjnej rywali), możliwość ułatwienia i usprawnienia ekspansji rynkowej, wymiany technologii między kooperantami oraz możliwość połączenia różnych funkcji logistycznych realizowanych przez firmy zawierające związek kooperacyjny, w celu udoskonalenia lub rozszerzenia łańcucha wartości. Nie bez znaczenia jest tu także proekologiczny aspekt współpracy, jako konsekwencja coraz częściej podnoszonej przez odbiorców usług transportowych i spedycyjnych konieczności przestrzegania przez organizatorów i wykonawców tychże usług – obowiązujących, coraz bardziej restrykcyjnych norm ekologicznych (na przykład normy EURO).

Z uwagi na strategiczny charakter decyzji o wejściu w związek kooperacyjny obranie przez firmę tego kierunku obarczone jest dużym ryzykiem. Wynika to z doświadczeń wielu podmiotów, których praktyczne doświadczenia na tym polu nie skłaniają do optymizmu. Praktyka wskazuje bowiem, że ponad połowa zawartych sojuszy kończy się niepowodzeniem. Do najważniejszych przyczyn przekładających się na fiasko związków kooperacyjnych zalicza się brak²: dopasowania strategicznego partnerów w zakresie komplementarnych zasobów logistycznych, dopasowania organizacyjnego w zakresie kultury organizacyjnej oraz procesów i systemów podejmowania decyzji, wzajemnego zaufania kooperantów, adaptacyjnych procesów wymiany międzyorganizacyjnej, wystarczającego do-

świadczenia firmy w formowaniu związków kooperacyjnych oraz w zarządzaniu nimi, wybór niewłaściwej struktury (formy) zarządzania sojuszem, a także nieumiejętność zarządzania konfliktami. W naukach o zarządzaniu podejmuje się także próbę zidentyfikowania przyczyn sukcesów zawartej współpracy. Przy ich pomiarze uwzględnia się na ogół horyzont czasowy, na jaki zawiera się sojusz oraz ocenę relacji we współpracy, dokonywaną przez każdą ze stron porozumienia.

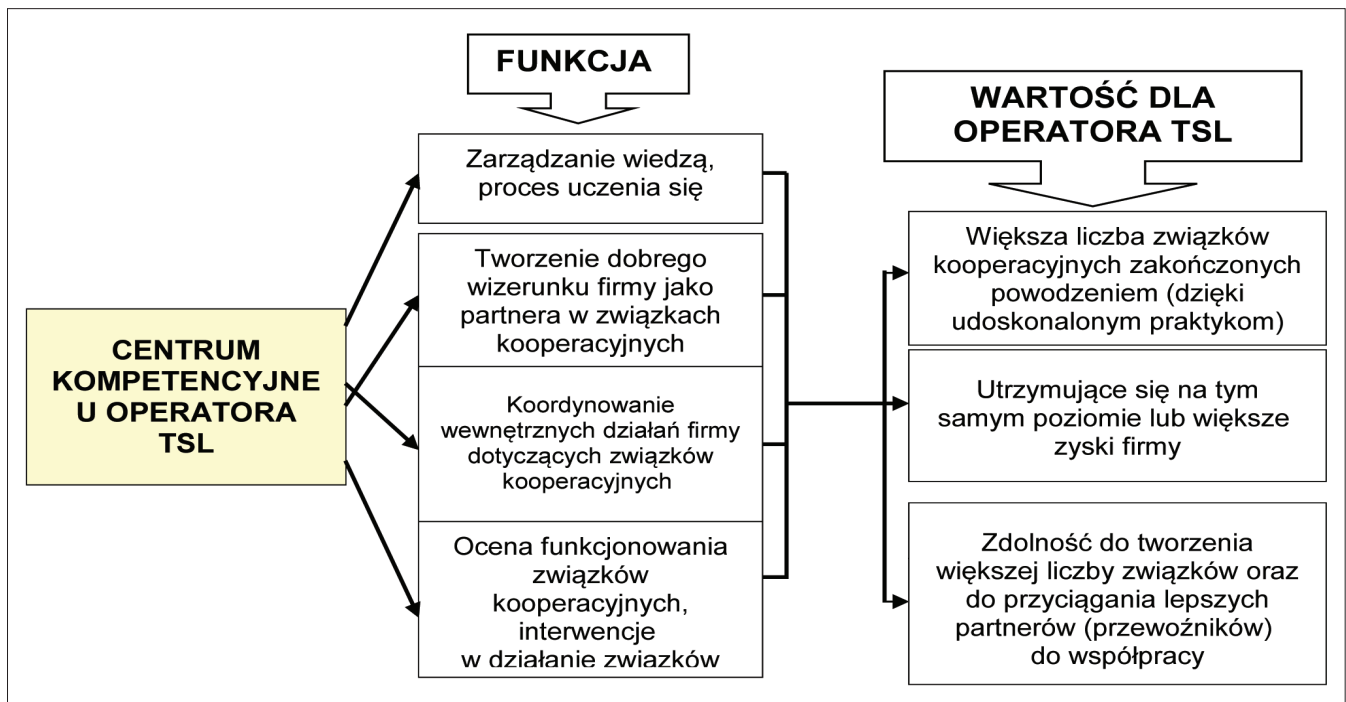
W każdym z wyżej wymienionych dwóch kierunków badań uwaga badaczy zogniskowana jest głównie na istotnych cechach samego porozumienia oraz na wzajemnej „kompatybilności” podmiotów tworzących związek lub ogólniej – na relacjach zachodzących pomiędzy tymi podmiotami. Coraz częściej miejsce pytań o pożądane cechy sojuszu, czy też o właściwe, wzajemne dopasowanie się firm zajmuje inne pytanie, a mianowicie: co powoduje, że jedne firmy odnoszą w relacjach partnerskich



Rys. 1. Kierunki badań nad funkcjonowaniem związków kooperacyjnych. Źródło: opracowanie własne na podstawie: De Man A., *Alliance Capability: a Comparison of the Alliance Strength of European and American Companies*, „European Management Journal”, vol. 23, No. 3, 2005, s. 316.

¹ Contractor F. J., Lorange P., *Why Should Firm Cooperate? The Strategy and Economics Basic for Cooperative Ventures*, [w:] *Cooperative Strategies i International Business*, red. Contractor F. J., Lorange P., Lexington Books, New York 1998.

² Kale P., Dyer J. H., Singh H., *Alliance Capability, Stock Market Response and Long-term Alliance Success: The Role of the Alliance Function*, „Strategic Management Journal” 2002, s. 748.



Rys. 2. Rola centrum kompetencyjnego operatora TSL i sposób tworzenia wartości.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Dyer J. H., Kale P., Singh H., *How To Make Strategic Alliances Work*, „MIT Sloan Management Review”, Summer 2001, s. 39.

sukcesy, a inne nie? Próba odpowiedzi na tak postawione pytanie przekłada się na przeniesienie ciężaru rozważań na taki akcent w badaniach, w których na pierwszy plan wysunął się problem zdolności firmy do tworzenia „odpowiednich” związków kooperacyjnych oraz do umiejętności skutecznego zarządzania nimi³. Ilustruje to rysunek 1.

Powstały w ten sposób nowy paradygmat badań w tym obszarze należy traktować jako nowe spojrzenie na związki kooperacyjne z perspektywy wiedzy, zgodnie z którą podstawę obecnych oraz przyszłych działań firm związanych z przepływami w łańcuchach dostaw stanowią jej szeroko rozumiane zdolności, ze szczególnym wskazaniem na te o charakterze organizacyjnym. Ich rozwój trzeba traktować jako konsekwencję procesu uczenia się, który obejmuje zarówno rozpoznawanie związków pomiędzy przyszłymi działaniami firmy i wynikającymi z nich konsekwencjami, jak również odnoszeniem tych relacji do działań uruchamianych w przyszłości.

Skuteczność przedsiębiorstwa do zarządzania pakietem relacji kooperacyjnych może być determinowana powołaniem (utworzeniem) dedykowanej do spraw tych związków jednostki organizacyjnej, czyli tak zwanego centrum kompetencyjnego. Powstanie takiej komórki przekłada się w praktyce na scentralizowanie głównych zadań zarządzania pojedynczymi relacjami z podwykonawcami, jak również całym ich portfelem. Natomiast centralizacja sprzyja systematycznemu gromadzeniu i propagowaniu w firmie istotnych doświadczeń związanych z zarządzaniem współpracą. Dzięki niej ułatwione staje

się formalizowanie głównych procesów zarządzania oraz opracowywanie standardowych metod i narzędzi wykorzystywanych w procesach zarządzania⁴. Rolę centrum kompetencyjnego do spraw zarządzania związkami kooperacyjnymi oraz sposób tworzenia wartości przez to centrum przedstawiono na rysunku 2.

Według W. H. Hoffmanna⁵, wcześniejsze powołanie do życia centrum kompetencyjnego, jeszcze przed pojawieniem się narastających problemów związanych z koordynacją działań w ramach związków kooperacyjnych, powinno stanowić pierwszy krok operatora uruchamiającego działalność w ramach porozumienia z przewoźnikami. Centralizacja i specjalizacja – możliwe dzięki centrum – stanowią bowiem konieczne warunki inicjujące profesjonalne zarządzanie relacjami z podwykonawcami. Po upływie dedykowanego czasu, wykorzystanego na zbudowanie i wdrożenie w firmie odpowiedniego formalnego systemu zarządzania współpracą, większość zadań zarządzania pojedynczymi relacjami, na przykład z podwykonawcami transportowymi, powinna zostać zdecentralizowana, natomiast centrum kompetencyjne powinno się skoncentrować na nadzorowaniu wdrożonego systemu zarządzania oraz na zarządzaniu całym portfelem porozumień z podwykonawcami.

Permanenne trudności, z jakimi borykają się polscy przewoźnicy powinny skłaniać do współpracy. Jednakże w warunkach dużych wahań rentowności przewozów (determinowanych spowolnieniem gospodarki i systematycznym wzrostem kosztów działania), a tym samym coraz bardziej realnego za-

³ Rzońca W., Centrum kompetencyjne w zarządzaniu sojuszami kooperacyjnymi, „Przegląd Organizacji”, nr 1/2008, s. 7.

⁴ Rzońca W., tamże, s. 7.

⁵ Hoffmann W. H., How to Manage a Portfolio of Alliances, „Long Range Planning” 2005, s. 136.

grożenia dotyczącego płynności finansowej, związanej z wydłużaniem się terminów płatności za zrealizowane usługi, firmom trudno zdecydować się na wydatki na wspólną działalność. Odnosi się to głównie do kosztownej obsługi prawnej i długotrwałych działań marketingowych z uwzględnieniem akcji promocyjnej i reklamowej. Należy jednak pamiętać, że to właśnie działania wspólne i ukierunkowane na osiągnięcie wymiernych efektów są aktualnie podstawowym sposobem zwiększania sumy przychodów i poprawy rentowności, a więc szerszego pola manewru w odniesieniu do działań odtworzeniowych oraz inwestycyjnych. Trzeba też zaznaczyć, że zagadnienie kooperacji firm transportowych z operatorami z branży TSL nie należy do najłatwiejszych, ponieważ polski rynek transportowy znajduje się w dość niekorzystnej sytuacji.

Badania wskazują, że wielu podwykonawcom transportowym brakuje takich podstaw zarządczych, które pozwalałyby na lepsze funkcjonowanie na tym rynku, na podejmowanie takich decyzji, zwłaszcza w sferze finansowej, które nie byłyby obciążone zbyt dużym ryzykiem, czyli decyzji opartych na podstawie bieżących informacji. Przykładem jest tu sytuacja, gdy takie firmy decydują się na leasing lub zakup środków transportu, a później okazuje się, że w sytuacji nadpodaży, trzeba realizować spłatę rat leasingowych. Dzieje się tak, ponieważ obniżyło się tempo wzrostu gospodarczego. Mniejsza, w stosunku do wcześniejszych prognoz, jest też wielkość produkcji sprzedanej i, tym samym, spadła masa ładunków do przewiezienia. Rodzi się pytanie, w jaki sposób operatorzy logistyczni, preferujący model biznesowy wiązania się kontraktem z firmą przewoźową, mogą pomóc firmom transportowym w przetrwaniu na zmieniającym się rynku i jak/czy mogą wesprzeć je w tej trudnej sytuacji rynkowej. I tutaj pojawia się kwestia układu, który do realizacji tych celów jest potrzebny, przy czym myśląc o układzie, należy wskazać na swego rodzaju umowę dotyczącą współdziałania i współpracy. Jakie czynniki powinny w związku z tym zaistnieć? Co mogą zrobić firmy, które współpracują z przewoźnikami, na ile mogą i chcą one wesprzeć ich w działaniu? Co mogą uczynić firmy, które leasingują środki transportu i firmy, które szkolą kierowców, jeśli chodzi o przygotowanie do profesjonalnego prowadzenia biznesu? Jak wynika z badań rynku krajów Unii Europejskiej, istnieje wciąż luka między kompetencjami firm działających na rynku „starej” Unii i firm pochodzących z krajów będących nowymi członkami Wspólnoty. Wynika ona z nieco mniejszej wartości dodanej, oferowanej przez te ostatnie firmy. Ta luka stopniowo się zmniejsza. Jednak, żeby faktycznie zanikła, konieczna jest zmiana biznesowego modelu współpracy pomiędzy firmą stricte spedycyjną czy logistyczną, a transportową.

Jeśli chodzi o współpracę między przewoźnikami i operatorami logistycznymi, to bez wątpienia powinna ona zakładać podział przez obie strony rynkowego ryzyka. Firmy logistyczne mają często w swych zasobach taborowych naczepy, natomiast przewoźnicy dostarczają tylko ciągniki siodłowe. Nie wymaga to dużych nakładów finansowych i ponoszenia szczególnego ryzyka, a poza tym zapewnia elastyczność działania, ułatwia dostosowanie się do rynku. Inny sposób zakłada współpracę w dłuższym okresie. Firmy transportowe,

współpracując z dużymi operatorami logistycznymi, mogłyby zapewnić sobie w ten sposób złagodzenie konsekwencji rynkowych wahań, bowiem współpraca długookresowa z większą firmą sprzyja zapewnieniu tego bezpieczeństwa. Przy tym modelu współdziałania firmy transportowe mogą się rozwijać, albowiem ograniczone zasoby finansowe, którymi dysponują, mogą na przykład alokować w ciągniki siodłowe i stać się poważnym (poważniejszym) partnerem firm logistycznych, a także współtworzyć z operatorem TSL ramy dla wypracowania strategii ukierunkowanej na współpracę w dłuższym okresie. Również ulegająca zmianie struktura konkurencji oraz burzliwy rozwój otoczenia wymuszają nową orientację przedsiębiorstw. Wzrastające tendencje globalizacyjne wzmagają konkurencję i przedsiębiorstwa międzynarodowe są zmuszone do poszukiwania nowych opcji strategicznych. Wśród korporacji transnarodowych zaznacza się trend do działalności kooperacyjnej, w której coraz więcej przedsiębiorstw zawiera aliansy strategiczne. Liczne przykłady dowodzą zatem rosnącego zainteresowania kooperacyjnymi strategiami konkurencji.

Nadrzędnym celem formułowania strategii kooperacji jest opracowanie i wybór takiej opcji strategicznej, która pozwoli jak najlepiej wykorzystać, pojawiające się w otoczeniu okazy i wzmocnić atuty konkurencyjne firmy. Zaprojektowane rozwiązania powinny umożliwić skuteczne i efektywne reagowanie na zmiany w otoczeniu, a także konsekwentną realizację wytyczonych celów. Formułowanie strategii sprowadza się zatem do kilku etapów, które są rekomendowane przez przedstawicieli nauki spedycji i transportu oraz strategii marketingowych. Są to: analiza istniejących oraz potencjalnych szans i zagrożeń w otoczeniu, analiza potencjału przedsiębiorstwa (jego mocnych i słabych stron), zestawienie atutów i słabości przedsiębiorstwa z zagrożeniami i szansami w otoczeniu, formułowanie różnych alternatyw strategicznych oraz porównywanie i ocena poszczególnych wariantów strategii, a także wybór najlepszej opcji z punktu widzenia przyjętych kryteriów.

Outsourcing jako typowa płaszczyzna powiązań kooperacyjnych pomiędzy podmiotami z branży TSL – uzasadniony niegdyś aspektami finansowymi – ma coraz częściej podłoże strategiczne i chodzi tu przede wszystkim o możliwości i kompetencje. Nacisk kładzie się tu na wykorzystanie specjalistycznej wiedzy i procesów istniejących na zewnątrz przedsiębiorstw, a głównym celem jest podniesienie skuteczności i wydajności realizowanych działań na poziomie operacyjnym. Outsourcing jako rezultat działań strategicznych – o ile jest prawidłowo i konsekwentnie realizowany – może nie tylko usprawnić działalność przedsiębiorstwa, ale także przyczynić się do budowania jego przewagi konkurencyjnej⁶. Należy zaznaczyć, że korzyści związane z przekazaniem funkcji transportowych na zewnątrz pojawiają się głównie w tych projektach outsourcingowych, które są dobrze zaplanowane, mądrze realizowane i odpowiednio zarządzane. Niestety, praktyka gospodarcza dostarcza wiele przykładów, gdzie firmy niedostatecznie oceniają własne zaangażowanie i nie przestrzegają w wystarczającym stopniu standardów, koniecznych do osiągnięcia tych korzyści. Trzeba też zwrócić uwagę, że zarządzający przedsiębiorstwem nie

⁶ Power M. J., Desouza K. C., Bonifazi C., *Outsourcing. Podręcznik sprawdzonych praktyk*, MT Biznes, Warszawa 2008 r., s. 24-25.

zawsze dostrzegają wpływ outsourcingu na postawę swoich pracowników, zachodzące w firmie procesy oraz wykorzystywane metody i narzędzia zarządzania. W rezultacie „zakontraktowana” współpraca kończy się porażką. Takie przedsiębiorstwa rozwiązują umowy z istniejącymi przewoźnikami, po czym zlecają to samo i w ten sam sposób kolejnym firmom transportowym.

Jednym z najczęściej pojawiających się uzasadnień podjęcia współpracy w ramach outsourcingu są oszczędności. Redukcja kosztów i, tym samym, wzrost zysku operatora to ważne korzyści strategii outsourcingowej. Obniżka kosztów często dokonuje się za sprawą przejścia z modelu kosztów stałych na model kosztów zmiennych. Co prawda operator prawdopodobnie będzie płacić stałe opłaty za gotowość przewoźnika do świadczenia usług, ale pozostała część kosztów wysiłku i logistyki będzie proporcjonalna do ilości dóbr będących przedmiotem obrotu.

Operatorzy TSL, aby oszacować rzeczywiste oszczędności, muszą znać poziom swoich kosztów wewnętrznych związanych z danym procesem. Ocena finansowa obejmuje porównanie kosztów pośrednich z bezpośrednimi i kosztów obecnych z przyszłymi, przy uwzględnieniu sposobu kalkulacji ceny w ofertach przewoźników – podwykonawców. Ważna jest także umiejętność dostrzeżenia ukrytych kosztów outsourcingu w obszarze transportu. Są one z definicji trudne do wychwycenia, więc niełatwo je zliczać na potrzeby raportowania. Jedną z największych pozycji kosztów ukrytych jest wysiłek związany z pokonywaniem kolejnych faz cyklu outsourcingu. Koszt wyrażający się w postaci wielu godzin pracy poszczególnych pracowników, poświęcony na planowanie, zbieranie informacji, spotkania i negocjacje, może być naprawdę spory. Inne koszty ukryte to te, związane z zarządzaniem zmianą (uzyskanie poparcia dla projektu), zarządzaniem relacjami (na przykład koszty rozstrzygania sporów i niwelowania rozbieżności, spotkania z dostawcami, negocjacje, itd.) oraz planami antykrzysowymi. Ponadto należy przeprowadzić ocenę finansową na poziomie makro, czyli ocenić koszty wielu procesów łącznie. Oznacza to ocenę finansową przeprowadzoną również dla grup procesów powiązanych. Spojrzenie oraz analiza kosztów na poziomie makro może sprzyjać wykryciu kosztów pośrednich oraz kosztów ponoszonych z tytułu integrowania procesów transportowych oraz usług towarzyszących.

Kolejnym działaniem, przeprowadzanym w ramach oceny finansowej, jest kalkulowanie obecnie ponoszonych kosztów realizowanych procesów transportowych oraz określenie oczekiwanych (zakładanych) kosztów przyszłych. Równie ważną kwestią są koszty ponoszone przez cały czas trwania kontraktu w ramach przedsięwzięcia outsourcingowego. Oszczędności w okresie trwania kontraktu skutecznie pokazują, czy warto się angażować w projekt. Zwykle przedsiębiorstwo w początkowych fazach ponosi znaczne koszty, ale współpraca staje się coraz tańsza w miarę, jak relacje z przewoźnikiem i procesy się systematyzują. Podejmując decyzje finansowe należy wziąć pod uwagę całkowite koszty w całym okresie współpracy z podwykonawcą. Należy też oszacować koszty zakończenia współpracy, czyli koszty wyjścia związane z przejściem z powrotem procesów transportowych albo przeniesieniem ich na nowego podwykonawcę. Mogą one być wysokie i trzeba je

uwzględnić już na etapie oceny finansowej, jeszcze przed rozpoczęciem współpracy.

Podsumowując, ocena finansowa obejmuje: kalkulację kosztów procesów transportowych realizowanych wewnętrznie, określenie przyszłych korzyści i kosztów wynikających ze współpracy z podwykonawcą, oszacowanie kosztów przeniesienia funkcji transportowych na przewoźnika wraz z kosztami związanymi z tym, że w pierwszej fazie kooperacji będzie się on uczył / doskonalił w obsłudze zleconych funkcji transportowych oraz prognozę całkowitych kosztów i korzyści, a także stopy zwrotu z całego przedsięwzięcia outsourcingowego.

Konkludując, strategia kooperacji wynika z filozofii przyjętej w danej organizacji gospodarczej, uwzględniającej realną pozycję firmy na rynku i często niedostateczne zasoby, aby mogła samodzielnie utrzymać się na rynku czy też osiągnąć i utrzymać status lidera. Kooperacja sprowadza się do współpracy między firmami, której celem jest umocnienie ich pozycji na rynku i obrona przed innymi konkurentami z otoczenia. W ramach kooperacji wykorzystuje się znany w zarządzaniu efekt synergii, a korzyści stąd płynące to między innymi: możliwość wejścia na nowe rynki, zwiększanie bazy potencjału, zyskanie czasu, szerszy dostęp do informacji czy realizowanie w praktyce zasad zrównoważonego transportu. Negatywnymi stronami tej formy zachowania wobec konkurentów jest ryzyko wystąpienia konfliktów pomiędzy stronami kontraktu, niedostateczna koordynacja, zneutralizowanie własnej niezależności, itp.

Systematycznie rosnąca wielkość przewozów i wzrost udziału transportu samochodowego zwracają coraz powszechniejszą uwagę poszczególnych krajów i organizacji międzynarodowych na znaczenie zrównoważonego rozwoju transportu. Aktualnie jest on jednym z podstawowych założeń polityki transportowej Unii Europejskiej, mającej na celu stworzenie efektywnego i innowacyjnego systemu transportowo – logistycznego dla całego regionu, z uwzględnieniem wymagań dotyczących ochrony środowiska naturalnego. Bo trzeba pamiętać, że transport ogółem odpowiada za około 30% emisji dwutlenku węgla do atmosfery, z czego ponad 80% przypada na transport drogowy.

LITERATURA

1. Contractor F. J., Lorange P., Why Should Firm Cooperate? The Strategy and Economics Basic for Cooperative Ventures, [w:] *Cooperative Strategies i International Business*, red. Contractor F. J., Lorange P., Lexington Books, New York 1998.
2. De Man A., Alliance Capability: a Comparison of the Alliance Strehgh of European and American Companies, „European Management Journal”, vol. 23, No. 3, 2005.
3. Dyer J. H., Kale P., Singh H., How To Make Strategic Alliances Work, „MIT Slow Management Review”, Summer 2001.
4. Hoffmann W. H., How to Manage a Portfolio of Alliances, „Long Range Planning”, 2005.
5. Kale P., Dyer J. H., Singh H., Alliance Capability, Stock Market Response and Long-term Alliance Success: The Role of the Alliance Function, „Strategic Management Journal”, 2002.
6. Power M. J., Desouza K. C., Bonifazi C., *Outsourcing. Podręcznik sprawdzonych praktyk*, MT Biznes, Warszawa 2008.
7. Rzońca W., Centrum kompetencyjne w zarządzaniu sojuszami kooperacyjnymi, „Przegląd Organizacji”, nr 1/2008.