

*Anna Adamik**

PARTNERSKA WSPÓLPRACA W STRUKTURZE PROCESÓW LOGISTYCZNYCH MSP REGIONU ŁÓDZKIEGO

WPROWADZENIE

Praktyka gospodarcza ostatnich lat wskazuje na rosnące wciąż zainteresowanie sprawnością działań logistycznych przedsiębiorstw. Ze względu na fakt, iż stanowi ona ogromny potencjał idei i rozwiązań umożliwiających reorientację zarządzania i działania przedsiębiorstwa na strategiczne cele i determinanty wielowymiarowych efektów¹. Według wielu analityków to właśnie system logistyczny będzie w przyszłości rozstrzygającym atutem w nasilającej się wraz z globalizacją walce konkurencyjnej. Przedsiębiorstwa, które nie będą posiadały go na odpowiednim poziomie rozwiniętego lub, co gorsza, zaniedbają działania służące poprawie sprawności zarządzania logistycznego, będą miały duże szanse zostać wypartymi z rynku. W szczególności sposób grozić to będzie słabszym, często obciążonym licznymi barierami rozwojowymi, małym i średnim przedsiębiorstwom.

Badania wskazują, iż cenne dla wsparcia działań logistycznych okazać się mogą związki partnerskiej współpracy. Na skutek zmian gospodarczych, technologicznych i społecznych ostatnich lat systematycznie zmienia się bowiem sposób podejścia przedsiębiorstw do funkcjonowania, produkowania, zarządzania i konkurowania. Daje się dostrzec ogólnoswiatową tendencję do coraz powszechniejszego wykorzystywania nierynkowych form zarządzania wymianą okołoprodukcyjną oraz konkurowania zorientowanego na wzmacnianie pozycji rynkowej przedsiębiorstw, poprzez zaangażowanie w związki współpracy z partnerami okołobiznesowymi.

Kształtowanie portfela partnerów oraz strategiczne nim zarządzanie już dziś skutecznie kreuje sprawne systemy logistyczne wielu organizacji, gdyż partner-

* Katedra Zarządzania, Politechnika Łódzka.

¹ P. B l a i k, *Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarządzania*, PWE, Warszawa 2001, s. 137.

ska współpraca realizowana na różnych płaszczyznach funkcjonowania istotnie wzmacnia ich efektywność i konkurencyjność. Dodatkowo, rosnąca wśród przedsiębiorców i menedżerów świadomość, iż prowadzone przez nich firmy odgrywają jedynie rolę ogniwa w łańcuchu tworzenia wartości, zachęca do wzmacniania zaangażowania w związki partnerskiej współpracy, ze względu na zmniejszanie możliwości obniżania efektywności działań rynkowych na skutek niedostatecznego zaangażowania się innych uczestników łańcucha. Znane jest bowiem powszechnie stwierdzenie, że szybkość morskiego konwoju jest wyznaczona szybkością najwolniejszego statku. Co, odnosząc do procesów logistycznych, oznacza, iż ich sprawność i ekonomiczność w sposób bezpośredni określa sprawność i efektywność całokształtu procesów gospodarczych całego łańcucha, jak i jego poszczególnych uczestników.

1. SPECYFIKA PROCESÓW LOGISTYCZNYCH WSPÓŁCZESNYCH PRZEDSIĘBIORSTW

W warunkach współczesnej gospodarki, przepływ fizyczny dóbr materialnych w organizacji staje się coraz bardziej skomplikowany i wymaga coraz bardziej przemyślanego, często wręcz strategicznego zarządzania. Procesy i zadania logistyczne powinny być więc dziś traktowane dynamicznie i strukturalnie, realizowane poprzez szerokie wyjście poza klasyczne podziały i systematykę oraz z systemowym podejściem do całości tychże procesów. Pozwoli to zapewnić koordynację funkcji logistycznych w całym przedsiębiorstwie oraz redukcję kosztów w sposób kompleksowy, przenikający do wszystkich służb i komórek organizacyjnych.

W tym m. in. celu w latach 90, na bazie zintegrowanych działań, powstała koncepcja zarządzania łańcuchem dostaw. W jej ramach łańcuch dostaw rozumie się jako całą działalność związaną z przepływem materiału (towaru) od jego oryginalnego źródła, poprzez wszystkie jego zmiany, aż do tej postaci, w której jest konsumowany przez ostatniego klienta². Praktycznie realizują te działania zdaniem D. J. Bowersona kanały logistyczne, czyli zespoły jednostek (przedsiębiorstw i instytucji), które działają wspólnie w sposób zintegrowany w celu dostarczenia właściwego produktu, we właściwe miejsce, we właściwym czasie, zachowując odpowiednią jakość przy możliwie najniższym koszcie [1, 90]. Przy czym dla wielu minimalizacja ponoszonych kosztów to podstawowy cel procesów logistycznych.

² S. Dworecki, *Zarządzanie logistyką*, [w:] J. S. Kardas, M. Wójcik-Augustyniak (red.), *Zarządzanie w przedsiębiorstwie. Środowisko, procesy, systemy, zasoby*, Difin, Warszawa 2008, s. 397.

W swych działaniach kanały logistyczne uwzględniają wyselekcjonowane źródła surowców i dostawców, realizują przemyślaną politykę zakupów i gromadzenia surowców i informacji, optymalny przepływ materiałów i informacji wewnątrz firmy, przechowywanie wyrobów gotowych, dystrybucję, magazynowanie i transport. W ten sposób firma integruje swoich dostawców i klientów, stając się jednocześnie ogniwem w łańcuchu logistycznym. Ogniwo to ma za zadanie integrować strumienie rzeczowe i informacyjne, patrzeć na procesy gospodarcze przez pryzmat tych strumieni, sprawności ich przepływu, a także kosztów, jakie za sobą pociągają. W swych działaniach realizować ma przy tym obsługę klienta zwracając uwagę na jej poziom, jakość, skuteczność oraz zadowolenie klienta³. Przy czym dotyczyć ma to zarówno konsumenta, jak i producenta, hurtownika czy detalisty, a więc odbiorców produktów lub usług.

Realizowane w działaniach logistycznych: przepływ surowców, produktów, informacji, utrzymanie zapasów czy gromadzenie i przetwarzanie informacji, to działania skomplikowane, wielopłaszczyznowe, strategiczne, a przy tym wymagające dysponowania wieloma środkami technicznymi. Często trudno je realizować i koordynować samodzielnie we właściwy sposób. Mając zaś na uwadze różnorodność niezbędnej przy tym infrastruktury procesów logistycznych trudno je też, szczególnie mniejszym lub słabszym firmom, samodzielnie finansować, usprawniać i zarządzać nimi. Tym bardziej jest to problematyczne, że by uzyskać pożądane rezultaty infrastruktura ta powinna zapewnić odpowiednią szybkość i sprawność przepływu zapasów, produktów i informacji, ich ochronę przed utratą właściwości użytkowych, a także umożliwić racjonalne sterowanie związanymi z nimi procesami logistycznymi. Mówi się więc, że we współczesnej gospodarce sprawność przepływu strumieni rzeczowych i informacyjnych nie jest praktycznie możliwa bez odpowiednio przygotowanych⁴:

- budynków i budowli magazynowych,
- środków transportu,
- maszyn i urządzeń technicznych zapewniających transport i manipulację załadowniczą i wyładowniczą,
- pewnych rodzajów opakowań,
- środków techniki komunikacyjnej i obliczeniowej.

Infrastruktura ta angażuje bardzo pokaźne kapitały organizacyjne, co jest przyczyną powstania często bardzo wysokich kosztów logistycznych. Koszty te, stanowiąc istotny składnik logistyki, wpływają na całokształt ekonomicznej efektywności procesów gospodarczych. Jak wskazują badania, redukcja tych kosztów jest jednak możliwa. Rozwiązaniem są tu zintegrowane, oparte na partnerskiej współpracy działania i międzyorganizacyjne systemy logistyczne.

³ Cz. Skowronek, Z. Saryusz-Wolski, *Logistyka w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2008, s. 18.

⁴ Tamże.

Systemy logistyczne rozpościerają się od miejsc pozyskiwania surowców (materiałów, wyrobów) do miejsc dostarczania wyrobów gotowych ostatecznemu nabywcy. Według A. Korzeniowskiego koordynują przepływ towarów i informacji na całej ich drodze – od producentów poszczególnych towarów poprzez dystrybucję, aż do użytkowników gotowych wyrobów, a nawet dalej – aż po utylizację odpadów, względnie kasację nieużytecznych pozostałości⁵. Obejmują więc: obsługę odbiorców, prognozowanie popytu, przepływ informacji, kontrolę zapasów, czynności manipulacyjne, realizowanie zamówień, naprawy i zaopatrzenie w części, lokalizację zakładów produkcyjnych i składów, procesy zaopatrzeniowe, obsługę zwrotów, gospodarowanie odpadami, transport i składowanie⁶.

W związku z powyższym, system logistyczny przedsiębiorstwa to skomplikowany zbiór podsystemów: zaopatrzenia, produkcji, transportu i magazynowania, zbytu, wraz z relacjami pomiędzy tymi podsystemami i między ich właściwościami, ze stałą dążnością do wzrostu stopnia zorganizowania systemu. W ten sposób logistyka występuje w organizacji jako program aktywizujący i łączący wszystkie działania firmy. Pozwala to na minimalizację kosztów, uwzględnianie wielkości i struktury popytu, a także sterowanie procesami produkcyjnymi⁷.

Tak szeroki zakres postrzegania systemów logistycznych powoduje, że są one formą zintegrowanego planowania, organizowania i realizacji dostaw informacji, materiałów oraz produktów. Jak w każdym systemie, ważne są tu nie tylko jego elementy, ale i relacje (tu: m. in. współpracy), jakie zachodzą między różnymi elementami systemu i między ich własnościami oraz towarzyszące im przepływy zasileniowe i informacyjne. Tylko bowiem system celowo zorganizowany i zintegrowany w obrębie danego układu gospodarczego umożliwia optymalizację w zarządzaniu łańcuchami dostaw (m.in. poprzez: automatyczną identyfikację towarów, symulację komputerową, controlling, elektroniczną wymianę danych oraz kompleksowy rachunek kosztów). Ponadto, tylko system dostosowany do stojących przed nim wyzwań, dysponujący wyróżniającymi zdolnościami wynikającymi z cech, których brak jest innym przedsiębiorstwom może generować ponadprzeciętną konkurencyjność, a nawet stanowić źródło przewagi konkurencyjnej. W tych działaniach zdecydowanie może pomóc partnerska współpraca z odpowiednio dobranymi, lojalnymi, aktywnymi, profesjonalnie przygotowanymi partnerami.

Każda strategicznie myśląca organizacja powinna zatem świadomie kształtować swój sprawny, unikalny system logistyczny. Jego efektywność podnosić mogą zdaniem J. Kaya odpowiednio dobrane źródła przewagi, tj. innowacje,

⁵ <http://szkolenia.nf.pl/Artykul/6296/system-logistyczny/>

⁶ M. Ciesielski, *Logistyka w strategiach firm*, PWN, Warszawa-Poznań 1999, s. 23.

⁷ E. Gołembaska, *Zarządzanie logistyczne, geneza i cel*, [w:] M. Ciesielski (red.), *Zarządzanie logistyczne*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 1998.

reputacja, zasoby strategiczne czy architektura strategiczna. Ze względu na cel niniejszej pracy szczególnie istotna wydaje się architektura strategiczna. To właśnie ona najlepiej obrazuje umiejętności przedsiębiorstwa w zakresie realizowania związków partnerskiej współpracy.

2. ARCHITEKTURA STRATEGICZNA, WSPÓŁPRACA I PARTNERSTWO JAKO WSPARCIE DLA SKUTECZNOŚCI PROCESÓW LOGISTYCZNYCH

Architektura strategiczna to sposób ukształtowania składu podmiotów współdziałających przy realizacji założonych celów gospodarczych i dobór łączących je relacji stanowiących podstawę współdziałania gospodarczego⁸, to sieć relatywnych kontraktów wewnątrz lub wokół firmy, związanych z ustanawianiem stosunków ze swoimi pracownikami i między nimi (architektura wewnętrzna), swoimi dostawcami lub klientami (architektura zewnętrzna) albo w obrębie grupy firm zajmujących się pokrewną działalnością (sieci)⁹. Kontrakty te (stosunki, więzi) często są bardzo złożone, subtelne, trudne do precyzyjnego zdefiniowania oraz odtworzenia, są poza tym wynikiem historycznego rozwoju firmy i niemal niemożliwe jest ich skopiowanie z pominięciem tego rozwoju¹⁰. Dotyczą one wielu sfer funkcjonalnych, specyficznych dla danej firmy. W ten sposób każda ma szansę na swoją własną, unikalną np. architekturę:

- informacyjną (materialną i niematerialną) – obejmującą własną i wykorzystywaną infrastrukturę i sieci informacyjne, obowiązujące systemy komunikacji międzyludzkiej, międzywydziałowej i międzyorganizacyjnej,
- społeczną, obejmującą jakość, ilość i strukturę kadrową, wymagania stawiane przyjmowanym pracownikom, ogólnie przyjęte normy postępowania, domyślną hierarchię obowiązujących w firmie wartości,
- finansową, obejmującą infrastrukturę finansową, konkretną strukturę bilansu, procesy sprawozdawczości finansowej, procesy budżetowania kapitałowego itp.
- techniczną, obejmującą posiadane i potencjalnie możliwe do wykorzystywania zaplecze techniczne i technologiczne,
- strategiczną, obejmującą wyselekcjonowane kluczowe cechy konkurencyjności przedsiębiorstwa obecnie wykorzystywane, ale i potencjalnie możliwe do zastosowania w przyszłości (własne i obce), koncepcje, strategie, narzędzia

⁸ P. B l a i k, *Logistyka...*, s. 28.

⁹ J. K a y, *Postawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa, 1996, s. 99.

¹⁰ A. A d a m i k, *Więzi partnerskie a proces kształtowania nowoczesnej architektury biznesu*, [w:] A. P o t o c k i (red.), *Mechanizmy i obszary przeobrażeń w organizacjach*, Difin, Warszawa 2007, s. 380.

pozwalające konkurować o przyszłość, rozszerzać konkurencyjne granice branży szybciej niż konkurencja, określające nawet przyszły kształt sektora¹¹,

- także logistyczną, oznaczającą ludzi, firmy, instytucje kształtujące przebieg i charakter procesów logistycznych przedsiębiorstwa. Tworzą one zarówno płaszczyznę mikrologistyki (przepływy wewnątrzorganizacyjne, np. logistyka zaopatrzenia, produkcji i dystrybucji), jak i metalogistyki (przepływy międzyorganizacyjne procesów zaopatrzenia i zbytu realizowane we współpracy z dostawcami, pośrednikami, odbiorcami, firmami transportowo-spedycyjnymi, bankami, towarzystwami ubezpieczeniowymi, agencjami reklamowymi itp.) każdej organizacji.

Podstawą sprawnego funkcjonowania architektury są umiejętności tworzenia więzi współpracy. Współpraca (współdziałanie o charakterze kooperacji pozytywnej) jest bowiem istotą i warunkiem koniecznym wszelkich zorganizowanych działań zespołowych nastawionych na realizację wspólnego celu. Najczęściej współpracę definiuje się jako¹²:

- współdziałanie polegające na skoordynowaniu wykonywanych zadań częściowych przewidzianych podziałem pracy,
- poziome powiązania między jednostkami gospodarki na podstawie zawieranych przez nie umów, porozumień umożliwiających lub ułatwiających realizację określonych zadań,
- podejmowanie działań wzajemnie zgodnych i uzupełniających się oraz mających pozytywne znaczenie z punktu ich wpływu na osiągnięcie celu przedsiębiorstw.

W jej ramach powinna zachodzić wymiana informacyjna, materialna lub energetyczna, przy czym strony wymiany winny przejawiać zaangażowanie, a postawa taka powinna być wzajemna. Tak rozumiana współpraca będzie przynosiła najwyższe efekty, gdy pomiędzy partnerami mieć będzie miejsce po pierwsze, sprawna dwukierunkowa wymiana przedmiotu więzi, tzn. przepływy materialne, energetyczne i informacyjne. Po drugie, gdy na skutek aktywnego zaangażowania stron, pogłębiane i poszerzane będą istniejące relacje wymiany. Po trzecie, gdy strony będą się starać w miarę możliwości systematycznie tę wymianę wzbogacać. Po czwarte, jeśli będzie przy tym realizowana wzajemność, czyli symetria zaangażowania oraz wymiany, istotnie powiązana ze wspólnotą realizowanych celów.

Badania dowodzą, że realizowaną ze współpracy wartość można skutecznie pomnożyć realizując w jej trakcie partnerstwo i wszelkiego typu związki partnerskie, czyli te oparte na związkach dobrowolnych, bez trwania samodziel-

¹¹ G. Hamel, C. K. Prahalad, *Przewaga konkurencyjna jutra*, Business Press, Warszawa 1999, s. 88.

¹² A. Adamik, *Powiązania współpracy międzyorganizacyjnej w zarządzaniu współczesnymi przedsiębiorstwami*, [w:] W. Kowalczewski, W. Matwiejczuk (red.), *Zarządzanie organizacjami w teorii i praktyce*, Difin, Warszawa 2008, s. 63.

ności ekonomicznej i odrębności prawnej partnerów, oparte na zaufaniu, profesjonalizmie i innowacyjności, o bezpośrednich, interakcyjnych, dwu i wielostronnych symetrycznych kontaktach, często o nieformalnym charakterze. Poza tym poprzez związki¹³:

- nastawione na dzielenie się zasobami, czyli wspólne wykorzystywanie posiadanych zasobów, wzmacniające możliwości partnerów w wymiarze ilościowym i jakościowym, np. poprzez uczenie się (wymianę lub rozszerzanie wiedzy i umiejętności), użyczanie (uzupełnianie kompetencji partnerów z nadmiarów własnych zasobów i umiejętności),

- nastawione na integrację działań, czyli osiąganie korzyści synergii dzięki sprzężeniu łańcuchów wartości partnerów np. poprzez powiązanie (tworzenie strategii partnerskich wzdłuż łańcuchów wartości), jednoczenie (działania mające na celu wspólne funkcjonowanie np. poprzez wspólny system logistyczny, wspólną promocję itp.),

- nastawione na zgranie pozycji, czyli koordynację posunięć w celu wzmocnienia zajmowanych pozycji rynkowych np. poprzez wspieranie (podejmowanie współpracy w celu poprawy pozycji konkurencyjnej) czy lobbying (wzmocnienie pozycji względem podmiotów kontekstowych).

W ten sposób można generować, zdaniem J. Child i D. Faulknera¹⁴:

- redukcję niepewności – na skutek wzajemnej solidarności i zaufania partnerów,

- zwiększenie elastyczności – jako wynik dopasowania się partnerów do zmieniającego się otoczenia dzięki szybkiej realokacji zasobów i minimalizacji ponoszonych kosztów,

- możliwość pozyskania nowych zdolności rozwojowych – w skutek możliwości zwiększenia zdolności produkcyjnych m.in. poprzez wykorzystanie wolnych mocy partnerów dzięki integracji działań koalicjantów,

- możliwość dostępu do deficytowych zasobów i umiejętności – w rezultacie wzajemnej wymiany zasobów i umiejętności pomiędzy partnerami oraz wspólnego ich nabywania, np.: poprzez scentralizowane zakupy, a także korzystanie z doświadczeń w zakresie zarządzania poszczególnymi zasobami, którymi mogą się podzielić partnerzy,

- nabywanie szybkości działania – na skutek możliwości szybkiej wspólnej mobilizacji i reakcji partnerów na sygnały z otoczenia, co często daje szansę na korzyści skali i zasięgu, zarówno w aspektach geograficznych, sektorowych, jak i poszczególnych segmentów rynku,

¹³ A. Adamik, *Wykorzystanie i rola związków partnerskiej współpracy w praktyce funkcjonowania MSP regionu łódzkiego*, [w:] A. Adamik, S. Lachiewicz (red.), *Współpraca w rozwoju współczesnych organizacji*, Politechnika Łódzka, Łódź 2009, s. 400.

¹⁴ J. Child, D. Faulkner, *Strategies of Co-operation. Managing Alliances, Networks and Joint Ventures*, Oxford University Press, Oxford 1998, s. 114–115.

- sprawniejsze zarządzanie informacjami – w wyniku wspólnego zdobywania, interpretowania i wykorzystywania informacji w działaniach konkurencyjnych.

Realizowanie wspomnianej współpracy w układach lokalnych/regionalnych (m.in. klastrowych) dodatkowo pozwala na maksymalizację zysków poprzez dostęp do relatywnie tanich i wyspecjalizowanych czynników produkcji, minimalizację kosztów logistycznych oraz skrócenie dystansu od surowca do wyrobu gotowego. Partnerzy uzyskują poza tym możliwości wyższej stabilizacji w zakresie zasad funkcjonowania, specjalizacji (węższej niż dotychczasowa), ukierunkowania (ułatwiający określenie kierunków dalszego rozwoju grona), uwiarygodnienia (ważną w przypadku starań o zewnętrzne źródła finansowania), integracji z otoczeniem oraz silniejszej inspiracji umożliwiającej tworzenie innowacji i innych nowatorskich rozwiązań¹⁵.

W ten sposób jakość i sprawność interesującej nas tu architektury logistycznej współczesnych przedsiębiorstw zależy nie tylko od specyfiki danego przedsiębiorstwa (fizycznej struktury zaopatrzenia, produkcji i dystrybucji, tzn. wielkości i struktury asortymentowej produkcji, liczby miejsc składowania i produkcji wielkości produkcji na skład lub zamówienie, wielkości i struktury strumienia materiałowego według wyrobów oraz według poszczególnych dostawców i odbiorców), poziomu i struktury kosztów logistyki, wymagań odbiorców w zakresie jakości obsługi, przestrzennego zakresu logistyki¹⁶, ale i w dużym stopniu od uwarunkowań społeczno-gospodarczych kraju czy regionu pochodzenia i funkcjonowania firmy. Rośnie w ten sposób istotnie w strukturze procesów logistycznych przedsiębiorstw rola partnerskiej współpracy w regionie.

3. KORZYŚCI PARTNERSTWA W REGIONIE

Regionalny klimat przedsiębiorczej współpracy okołobiznesowej przedsiębiorstw, różnego typu instytucji i władz lokalnych, wsparty wewnętrznym potencjałem rozwojowym regionu np. ekonomicznym, kulturowym, intelektualnym, innowacyjnym, instytucjonalnym, środowiskowym to cenne wsparcie dla skuteczności i konkurencyjności wielu współczesnych organizacji, w tym zajmujących się logistyką. Takie zintegrowanie z otoczeniem rynkowym nie tylko wzmacnia firmę w zakresie niezbędnych zasileń, ale coraz silniej osadza ją w danym otoczeniu lokalnym/regionalnym. Daje w ten sposób szanse tworzenia coraz bardziej zaawansowanych, partnerskich form budujących wyższą konkurencyjność tychże przedsiębiorstw (np. w postaci sieci, klastrów czy grup

¹⁵ M. E. Porter, *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001, s. 127.

¹⁶ J. Witkowski, *Uwarunkowania systemu logistycznego przedsiębiorstwa*, „Logistyka” 1994, nr 1, s. 10.

kooperacyjnych) oraz umożliwia poprawę konkurencyjności regionu ich funkcjonowania¹⁷, przy czym konkurencyjność ta przejawia się poprzez poprawę aktywności i efektywności ekonomicznej regionu oraz gospodarczej i społecznej jego rekonwersji dla zmniejszenia różnic międzyregionalnych w obrębie państwa.

Związki partnerskie powstałe pomiędzy przedsiębiorstwami regionu budują bowiem spójność i konkurencyjność regionu w szerszej, krajowej perspektywie. Jest to możliwe, gdy region buduje swój unikalny klimat do rozwijania takich związków na swym terenie. Klimat ten, jak zauważył M. Strużycki, wynika zwykle z mniejszej przestrzeni ekonomicznej, większej wiedzy o zasobach materialnych i ludzkich, emocjonalnych, związków kulturowych, poszanowania tradycji, możliwości indywidualnego wykorzystania jednostek przedsiębiorczych, wybitnych, z talentem do przedsiębiorczości w zakresie kooperacji itp. Partnerstwo jest wówczas naturalnym zjawiskiem skupiającym podmioty wokół łatwiejszych do określenia celów, lepszej wiedzy o możliwościach i większej ambicji do osiągnięcia czegoś dla swojej małej ojczyzny, na swoim terenie, przy akceptacji zarówno władz, jak i układów podmiotowych, więzi zawodowych itp.¹⁸

Dostrzegają to już marshallowska teoria dystryktu przemysłowego, w której podkreślano, że wzrost wydajności może zostać osiągnięty nie tylko przez duże podmioty jako efekt skali produkcji, lecz również w wyniku aglomeracji małych, kooperujących ze sobą firm¹⁹. Taka współlokalizacja przedsiębiorstw określonej gałęzi powoduje przyciąganie dostawców (surowców, kapitału i pracy) i odbiorców (zarówno półproduktów, jak i dóbr finalnych), pozwala na redukcję kosztów np. transportu (co wpływa na obniżenie kosztów w poszczególnych fazach procesu produkcyjnego, a zatem ceny dobra finalnego) oraz stymuluje produkcję komplementarną, czyli powoduje przybliżanie gałęzi zajmujących się produkcją pomocniczą. W ten sposób powstaje skoncentrowana infrastruktura świadcząca wyspecjalizowane usługi biznesowe dla danego typu działalności gospodarczej, stanowiącej specjalizację regionu²⁰.

Powstałe w ten sposób branżowe i międzybranżowe więzi, powiązania i partnerskie relacje skupionych np. w klastrze współpracujących ze sobą przedsiębiorstw i instytucji mogą stać się istotną podwaliną konkurencyjności

¹⁷ M. Bijał-Koszuła, *Polityka regionalna (strukturalna)*, [w:] A. Marszałek (red.), *Integracja europejska*, PWE, Warszawa 2001, s. 225–226.

¹⁸ M. Strużycki (red.), *Małe i średnie przedsiębiorstwa w gospodarce regionu*, PWE, Warszawa 2004, s. 65.

¹⁹ A. Adamik, *Związki partnerskie przedsiębiorstw a proces wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw i regionu*, [w:] S. Jankiewicz, K. Pająk (red.), *Przedsiębiorczość warunkiem rozwoju regionu i kraju w procesie globalizacji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 2006, s. 169.

²⁰ M. Rosińska, *Podjęcie sieciowe jako element koncepcji poprawy konkurencyjności przedsiębiorstw we współczesnej gospodarce*, „Rozprawy ŁTN” 2005, t. II, s. 272.

regionu, stanowiącą o jego przyszłej wartości i tożsamości²¹. Jest to tym bardziej istotne, że regiony to złożone i z punktu widzenia konkurencyjności gospodarki kraju kluczowe elementy.

4. WYKORZYSTANIE PARTNERSTWA W PROCESACH LOGISTYCZNYCH MSP REGIONU ŁÓDZKIEGO

W 2008 r. w Katedrze Zarządzania Politechniki Łódzkiej poddano badaniom sondażowym 63 małe i średnie przedsiębiorstwa regionu łódzkiego. W ich trakcie analizowano różne aspekty współpracy tychże przedsiębiorstw z otoczeniem biznesowym. Jednym z nich była kwestia wykorzystywania związków partnerskich w procesach kształtowania ich konkurencyjności. Analizowano wówczas także istnienie i korzyści tego typu współpracy w strukturze działań logistycznych badanych MSP²².

Uzyskane wyniki jednoznacznie pokazały, iż 96% ankietowanych stosuje w swej praktyce gospodarczej relacje partnerskie z szeroko pojętymi współpracownikami. Najczęściej partnerstwo jest odnotowywane w relacjach z odbiorcami (82% respondentów), dostawcami (76% respondentów), najrzadziej zaś z konkurentami (39% respondentów).

Skupiając się na procesach działań logistycznych przyjęto za M. Ciesielskim, że obejmują one: obsługę odbiorców, prognozowanie popytu, przepływ informacji, kontrolę zapasów, czynności manipulacyjne, realizowanie zamówień, naprawy i zaopatrzenie w części, lokalizację zakładów produkcyjnych i składów, procesy zaopatrzeniowe, obsługę zwrotów, gospodarowanie odpadami, transport i składowanie²³. Stąd, w trakcie analiz, obserwowano związki partnerskie nie tylko w logistyce/transporcie, ale i w zaopatrzeniu, produkcji,

²¹ A. Adamik, *Klaster jako forma budowy konkurencyjności przedsiębiorstw regionu w dobie globalizacji*, [w:] L. Lewandowska (red.), *Konkurencyjność firm regionu łódzkiego na rynkach międzynarodowych*, PTE Oddział w Łodzi, Łódź 2006, s. 136.

²² W badanej próbie MSP 65% stanowiły firmy zatrudniające do 9 osób, 25% firmy zatrudniające od 10 do 49 osób a 9% firmy o zatrudnieniu pomiędzy 50 a 249 osób. 44% ankietowanych stanowiły przedsiębiorstwa osób fizycznych, 22% to sp. z o.o., 16% ankietowanych to spółki cywilne, 11% to spółki jawne, 3% respondentów to S.A., a po 2% stanowiły spółki komandytowe i spółdzielnie. Jeśli chodzi o rodzaj prowadzonej przez ankietowanych działalności, to przeważającą grupę stanowiły przedsiębiorstwa silnie związane z usługami (86% ankietowanych), czyli: handlowo-usługowe (40% respondentów), usługowe (30% respondentów), produkcyjno-handlowo-usługowe (11%) i produkcyjno-usługowe (5% respondentów). Drugą co do wielkości grupę respondentów stanowiły firmy deklarujące silne powiązania z handlem (16% ankietowanych), czyli: produkcyjno-handlowe (6%), handlowe [handel detaliczny] (6% ankietowanych), handlowe [handel hurtowy] (3%). Najmniej liczną grupą respondentów były przedsiębiorstwa deklarujące się jako czysto produkcyjne, stanowiły one jedynie 2% badanej grupy.

²³ M. Ciesielski, *Logistyka w strategii firm*, PWN, Warszawa-Poznań, 1999, s. 23.

sprzedaży/dystrybucji, informatyce i marketingu (patrz tab. 1). Dla rozszerzenia spectrum wnioskowania informacje zbierano nie tylko o funkcjonowaniu na płaszczyźnie regionu, ale także kraju oraz w kontaktach zagranicznych.

Tabela 1. Dziedziny realizowania partnerskiej współpracy w łańcuchu działań logistycznych MSP regionu łódzkiego

Elementy łańcucha logistycznego	Region (%)	Kraj (%)	Zagranica (%)
Logistyka i transport	97	74	15
Sprzedaż/dystrybucja	78	59	11
Informatyka	73	13	3
Marketing	65	36	8
Zaopatrzenie	57	63	17
Gospodarka odpadami	24	5	0
Produkcja	21	8	0

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

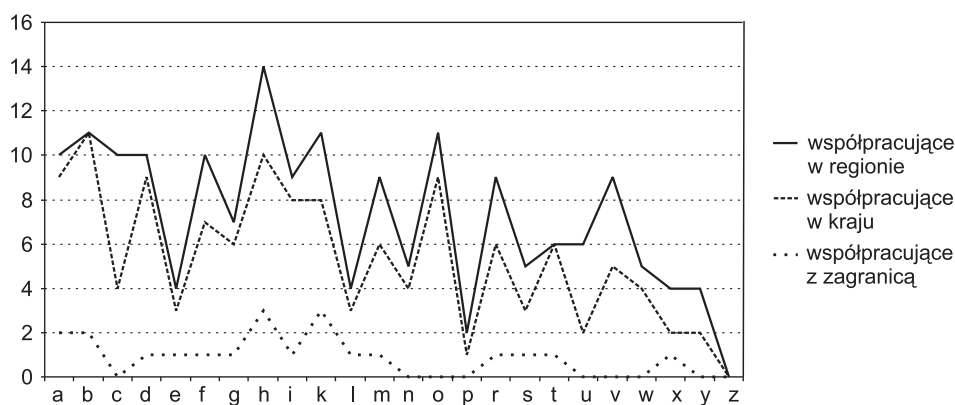
Jak widać, partnerstwo dominuje w małych i średnich przedsiębiorstwach regionu łódzkiego właśnie na płaszczyźnie regionu. Blisko $\frac{3}{4}$ elementów łańcucha logistycznego uzyskało tu wskazania ponad połowy respondentów. Na płaszczyźnie kraju badane MSP funkcjonują już mniej partnersko, a w kontaktach zagranicznych więzi partnerskie w łańcuchu logistycznym są zupełną rzadkością (prawdopodobnie ze względu na liczbę kontaktów zagranicznych i niewielką w nich siłę przetargową).

Na płaszczyźnie regionu najliczniej relacje partnerskie realizowane są w zakresie działań logistyczno-transportowych (realizuje je 97% badanych MSP), sprzedażowo-dystrybucyjnych (78% respondentów) oraz związanych z elektronicznym przesyłem informacji, tzn. informatyką (73%). Dla ponad połowy respondentów ważne są one także w działalności marketingowej (65%) oraz zaopatrzeniu (57%).

Na płaszczyźnie kraju związki partnerskie respondenci realizują najczęściej w zakresie działań logistyczno-transportowych (74% ankietowanych), zaopatrzeniowych (63%) oraz sprzedażowo-dystrybucyjnych (59%). W kontaktach zagranicznych jedynie sygnały realizacji związków partnerskich widać w zaopatrzeniu (17% respondentów), działaniach logistyczno-transportowych (15%) oraz sprzedażowo-dystrybucyjnych (11%).

Ponieważ z badań wynika, iż ankietowani w szczególny sposób cenią w swym łańcuchu logistycznym partnerstwo relacji logistyczno-transportowych poddano je głębszym analizom. Zbadano, jakie konkretnie korzyści widzą badane przedsiębiorstwa w tego typu działaniach. Ponownie okazało się, że w szczególny sposób postrzegana jest współpraca realizowana na płaszczyźnie

regionu. Tu realizacja partnerstwa w obszarach logistyczno-transportowych najczęściej dostarczała: lepszego zaspokojenia potrzeb klienta (67% badanych MSP współpracujących w regionie), poprawy efektywności działań rynkowych (53%), lepszej reputacji/wizerunku firmy (52%), dostępu do wykwalifikowanej siły roboczej (52%), możliwości realizacji nietypowych zleceń (48%), wzmocnienia potencjału zasobowego (48%), obniżenia kosztów magazynowych (48%), minimalizacji utraty szans rynkowych (48%). Często także dostrzegano możliwość szybszej reakcji (43%), wzrost innowacyjności (43%), dostęp do nowych technologii, patentów, innowacji (43%). W wielu wypadkach istotna była także możliwość obniżenia kosztów transakcyjnych, obniżenia ceny dobra finalnego oraz szansa na przewagę specjalizacyjną. (pełne zestawienie patrz wykres 1, gdzie region oznacza najwyższa krzywa, kraj środkowa, a zagranicę najniższa).



a – możliwość realizacji nietypowych zleceń
 b – poprawa efektywności działań rynkowych
 c – wzmocnienie potencjału zasobowego
 d – obniżenie kosztów magazynowych
 e – skrócenie czasu działań produkcyjnych
 f – minimalizacja utraty szans rynkowych
 g – obniżenie kosztów transakcyjnych
 h – lepsze zaspokojenie potrzeb klienta
 i – szybsza reakcja
 k – lepsza reputacja/wizerunek firmy
 l – osadzenie w regionie/lepsza pozycja konkurencyjna
 m – wzrost innowacyjności
 n – dostępność infrastruktury technicznej

o – dostęp do wykwalifikowanej siły roboczej
 p – pobudzenie produkcji komplementarnej (uzupełniającej)
 r – dostęp do nowych technologii, patentów, innowacji
 s – specjalizacja regionu
 t – obniżenie ceny dobra finalnego
 u – przewaga specjalizacyjna
 v – przewaga informacyjna
 x – przewaga komunikacyjna
 y – wyższa zyskowność
 z – inne (jakie?)

Wykres 1. Zestawienie korzyści z partnerskiej współpracy w działaniach logistyczno-transportowych MSP regionu łódzkiego

Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych.

Analizując współpracę partnerską w sferze logistyczno-transportowej badanych firm na płaszczyźnie kraju dostrzec można podobny trend działań MSP jak w regionie, choć z wyraźną luką niedoboru. Jednocześnie daje się zauważyć wzrost roli kilku szczególnych aspektów współpracy, a także zmniejszenie kilku innych. Ankietowani wychodzący na ogólnokrajową płaszczyznę działań zaczynają bardziej zwracać uwagę na płynącą ze współpracy możliwość realizacji nietypowych zleceń (przesunięcie z pozycji 5 na 3), obniżenie kosztów magazynowych (przesunięcie z poz. 7 na 4), szybszą reakcję (przesunięcie z 9 na 6), obniżenie kosztów transakcyjnych (przesunięcie z poz. 13 na 9), obniżenie ceny dobra finalnego (przesunięcie z poz. 14 na 12) oraz przewagę komunikacyjną (przesunięcie z poz. 18 na 16) i skrócenie czasu działań produkcyjnych (przesunięcie z poz. 19 na 17). Traci natomiast znacznie na znaczeniu dla badanych wraz z wejściem na płaszczyznę kraju: lepsza reputacja/wizerunek firmy (przesunięcie z poz. 3 na 7), wzmocnienie potencjału zasobowego (przesunięcie z poz. 6 na 14), przewaga specjalizacyjna (przesunięcie z poz. 15 na 20) oraz specjalizacja regionu (przesunięcie z poz. 17 na 19). Wynika to prawdopodobnie z faktu, iż firmy te funkcjonując w regionie na tyle prężnie się rozwinęły, iż wykształcony potencjał pozwala im działać w miarę swobodnie i samodzielnie na dalszych rynkach.

PODSUMOWANIE

Przeprowadzone badania literaturowe sygnalizują, a empiryczne potwierdzają szczególną rolę lokalizacji i regionu w procesach kreowania korzyści z partnerskiej współpracy przedsiębiorstw. Wskazują ponadto na ponadprzeciętną rolę współpracy w strukturze procesów logistycznych MSP, zaznaczając przy tym konieczność wieloaspektowego ich postrzegania. Sugerują jednocześnie zwrócenie wyjątkowej uwagi na związki partnerskie w działaniach logistyczno-transportowych, zwłaszcza tych realizowanych na płaszczyźnie regionu, gdyż to w nich tkwi zdaniem badanych największe źródło wsparcia i korzyści dla współczesnie konkurujących organizacji. System logistyczny to bowiem rozstrzygający atut w nasilającej się wraz z globalizacją walce konkurencyjnej. Region zaś to solidna baza zasobowa i klimat wsparcia dla działań przedsiębiorczych.

LITERATURA

- Abt S., *Systemy logistyczne w gospodarowaniu. Teoria i praktyka logistyki*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Poznań 1996,
- Adamik A., *Powiązania współpracy międzyorganizacyjnej w zarządzaniu współczesnymi przedsiębiorstwami*, [w:] W. Kowalczewski, W. Matwiejczuk (red.), *Zarządzanie organizacjami w teorii i praktyce*, Difin, Warszawa 2008.

- Adamik A., *Więzi partnerskie a proces kształtowania nowoczesnej architektury biznesu*, [w:] A. Potocki (red.), *Mechanizmy i obszary przeobrażeń w organizacjach*, Difin, Warszawa 2007.
- Adamik A., *Wykorzystanie i rola związków partnerskiej współpracy w praktyce funkcjonowania MSP regionu łódzkiego*, [w:] A. Adamik, S. Lachiewicz (red.), *Współpraca w rozwoju współczesnych organizacji*, Monografia Politechniki Łódzkiej, Łódź 2009.
- Adamik A., *Związki partnerskie przedsiębiorstw a proces wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw i regionu*, [w:] S. Jankiewicz, K. Pająk (red.), *Przedsiębiorczość warunkiem rozwoju regionu i kraju w procesie globalizacji*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 2006.
- Adamik A., *Klaster jako forma budowy konkurencyjności przedsiębiorstw regionu w dobie globalizacji*, [w:] *Konkurencyjność firm regionu łódzkiego na rynkach międzynarodowych*, L. Lewandowska (red.), PTE, Oddział w Łodzi, Łódź 2006.
- Bijał-Koszuba M., *Polityka regionalna (strukturalna)*, [w:] A. Marszałek (red.), *Integracja Europejska*, PWE, Warszawa 2004.
- Blaić P., *Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarządzania*, PWE, Warszawa 2001.
- Child J., Faulkner D., *Strategies of Co-operation. Managing Alliances, Networks and Joint Ventures*, Oxford University Press, Oxford 1998.
- Ciesielski M., *Logistyka w strategiach firm*, PWN, Warszawa-Poznań 1999.
- Dworecki S., *Zarządzanie logistyką*, [w:] J. S. Kardas, M. Wójcik-Augustyniak (red.), *Zarządzanie w przedsiębiorstwie. Środowisko, procesy, systemy, zasoby*, Difin, Warszawa 2008.
- Gołembaska E., *Zarządzanie logistyczne, geneza i cel*, [w:] M. Ciesielski (red.), *Zarządzanie logistyczne*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 1998.
- Hamel G., Prahalad C. K., *Przewaga konkurencyjna jutra*, Business Press, Warszawa 1999.
<http://szkolenia.nf.pl/Artykul/6296/system-logistyczny/>
- Kay J., *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1996.
- Porter M. E., *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001.
- Rosińska M., *Podejście sieciowe jako element koncepcji poprawy konkurencyjności przedsiębiorstw we współczesnej gospodarce*, „Rozprawy Łódzkiego Towarzystwa Naukowego” 2005, t. II.
- Skowronek Cz., Saryusz-Wolski Z., *Logistyka w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2008.
- Strużycki M. (red.), *Małe i średnie przedsiębiorstwa w gospodarce regionu*, PWE, Warszawa 2004.
- Trocki M., *Kształtowanie struktur działalności gospodarczej*, „Organizacja i Kierowanie” 2000, nr 4.
- Witkowski J., *Uwarunkowania systemu logistycznego przedsiębiorstwa*, „Logistyka” 1994, nr 1.

Anna Adamik

Working with partners in the structure of logistic processes of SME's Łódź region

The logistic system efficiency is more and more popular as a way of enterprises competitiveness creating today. It is important to find how to maximizing its functioning. It seems that cooperative partnership is a good tool for that, so we try to analyze how such a cooperation helps SMEs. We are especially interested in cooperation in logistic system of SME of the Łódź region.