

Edyta PRZYBYLSKA
Politechnika Śląska, Gliwice
Wydział Organizacji i Zarządzania
Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem i Organizacji Produkcji

CZYNNIKI WPLYWAJĄCE NA WYBÓR FORM WSPÓLDZIAŁANIA PRZEDSIĘBIORSTW USŁUG LOGISTYCZNYCH Z USŁUGOBIORCAMI

Streszczenie. Przedsiębiorstwa usług logistycznych, będące swego rodzaju dostawcami świadczeń, nawiązują ze swymi usługobiorcami wiele relacji. Przybierają one różne formy współdziałania, począwszy od prostych form transakcji handlowych na złożonych formach, o charakterze koncentracyjnym kończąc. Z tego względu istotnym zagadnieniem staje się wskazanie czynników, mających wpływ na kształtowanie wzajemnych relacji usługodawców logistycznych i ich usługobiorców. Stąd celem artykułu jest określenie doboru czynników do dalszych badań oraz wskazanie kluczowych determinant, wpływających na wybór formy współdziałania.

Słowa kluczowe: współdziałanie, formy współdziałania, czynniki kluczowe, przedsiębiorstwa usług logistycznych

FACTORS AFFECTING THE CHOICE OF COOPERATION'S FORMS BETWEEN LOGISTIC ENTERPRISES AND RECEIVERS

Summary. Logistic enterprises, being a consideration supplier, establish a different relations with theirs receivers. There are lot of various forms of relationships, as from simple business transactions till to a complex, concentrated forms. Therefore important issue is to point out factors, which govern on mutual relationships between logistic enterprises and theirs receivers. Hence objective of this article is determinate the factors selection for future studies, and indication key determinants, which govern on selection a relationship.

Keywords: cooperation, forms of cooperation, key factors, logistic enterprises

1. Wprowadzenie

Pojęcie współdziałania przedsiębiorstw jest bardzo ważnym zagadnieniem reprezentującym nauki zarządzania. Przedsiębiorstwa, realizując na rynku przyjętą działalność gospodarczą i dążąc do realizacji założonych celów, nawiązują różnego rodzaju więzi z innymi podmiotami. Istota, charakter oraz formy zachodzących relacji pomiędzy nimi są przedmiotem przeprowadzanej i opisywanej w literaturze analizy zarówno o podłożu teoretycznym, jak i praktycznym. Jednym z uczestników łańcuchów dostaw są przedsiębiorstwa usług logistycznych, będące swego rodzaju dostawcą usług dla innych podmiotów. W związku z tym ważne stało się opisanie istoty i form współdziałania tych podmiotów z innymi ogniwami łańcucha (relacja dostawca-odbiorca), tym bardziej iż w literaturze brak szczegółowego rozpatrzenia zagadnienia współdziałania w odniesieniu do wymienionych przedsiębiorstw. Jednym z zagadnień, które dotychczas nie zostało dokładnie przeanalizowane w literaturze, jest wskazanie czynników, mających wpływ na wybór form współdziałania usługodawców logistycznych i ich usługobiorców. Jest to głównie wynikiem braku doświadczeń na polskim rynku, wynikającym z niezbyt długiego funkcjonowania przedsiębiorstw usług logistycznych. Celem artykułu jest określenie dobranych czynników do dalszych badań oraz wskazanie kluczowych determinant, wpływających na wybór podejmowanej formy współdziałania.

2. Dobór czynników poddanych badaniom

Wstępna lista determinant poddanych dalszym badaniom została stworzona na podstawie przeprowadzonych studiów literaturowych, analiz i wywiadów z ekspertami z dziedziny nauki i praktyki przemysłowej. Biorąc pod uwagę literaturę, szczególne znaczenie miały publikacje następujących autorów: J. Bendkowski, H. Brdulak, M. Ciesielski, J. Lichtarski, J. Love, B. Kaczmarek, P.B. Schary, Skjøtt-Larsen, G. Stefansson, A. Sulejewicz, W. Rydzkowski. Dotyczyły one głównie funkcjonowania przedsiębiorstw i rynku usług logistycznych oraz relacji i form współdziałania podejmowanych przez różne podmioty. Ekspertami byli głównie przedstawiciele kadr kierowniczych przedsiębiorstw usług logistycznych oraz pracownicy naukowcy uczelni.

2.1. Obszary poszukiwania czynników

Prawidłowy dobór czynników wpływających na wybór form współdziałania pomiędzy przedsiębiorstwem usług logistycznych a jego usługobiorcami oraz ich odpowiednie

uporządkowanie jest podstawą prawidłowo przeprowadzonych badań. W tym celu wykorzystano fakt, iż każde przedsiębiorstwo działa w określonym otoczeniu. Ujmowane jest ono w literaturze w różny sposób. I tak dla przykładu przez L. Niezurawskiego rozumiane jest jako „(...) całokształt zjawisk, procesów i instytucji kształtujących jego stosunki wymienne, możliwości sprzedaży i formy działania, a także warunki rozwoju. (...) Otoczeniem jest środowisko zewnętrzne firmy i wszystkie elementy, które nie wchodzą w skład systemu firmy, ale są z nią związane, tzn. oddziałują na jej stan lub ona oddziałuje na nie”.¹ Ujęcie cybernetyczne pojęcia otoczenia przedstawia między innymi J. Bendkowski² „(...) zbiór wszystkich obiektów nienależących do systemu, których właściwości oddziałują na system i zarazem ulegają zmianom pod wpływem tego systemu”. Wszystkie czynniki reprezentujące tak rozumiane otoczenie zgrupowano w dwóch obszarach:

- otoczenie zewnętrzne dalsze tzw. makrootoczenie, otoczenie ogólne – jego elementy oddziałują na przedsiębiorstwo i jego relacje z usługobiorcami, natomiast samo przedsiębiorstwo nie ma możliwości wywierania na nie wpływu. W tym obszarze do badań wyróżniono cztery typy otoczenia: ekonomiczne, polityczno-prawne, międzynarodowe, techniczno-technologiczne;
- otoczenie zewnętrzne bliższe tzw. otoczenie konkurencyjne, otoczenie celowe – jego elementy oddziałują na przedsiębiorstwo i jego związki rynkowe, jednocześnie samo przedsiębiorstwo również ma możliwość wywierania na nie wpływu, czyli zachodzi sprzężenie zwrotne. Otoczenie to reprezentowane jest przez odbiorców, konkurentów, dostawców itp. M.E. Porter ogranicza otoczenie konkurencyjne do sektora.³ Natomiast pozostałe elementy otoczenia bliskiego (dostawcy, odbiorcy itp.), pozasektorowe, są czynnikami kształtującymi atrakcyjność sektora dla ewentualnych inwestorów. Z tego względu, przy grupowaniu czynników, w tym obszarze wyłoniono trzy grupy związane z: sytuacją sektora, trendami kształtującymi sektor oraz relacjami pomiędzy jego uczestnikami i pozostałymi elementami otoczenia konkurencyjnego.

Czynniki reprezentujące otoczenie zewnętrzne nie wyczerpują listy wszystkich determinant wpływających na wybór form współdziałania. Poza otoczeniem zewnętrznym (dalekim i bliskim) R.W. Griffin⁴ wyróżnia dodatkowo tzw. otoczenie wewnętrzne organizacji, którego główne składowe to: zarząd, pracownicy i kultura organizacji. Dlatego trzecim obszarem poszukiwań czynników jest właśnie otoczenie wewnętrzne, które stanowi

¹ Niezurawski L. (red.): Podstawy organizacji i zarządzania przedsiębiorstwem. Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn 2005, s. 32.

² Bendkowski J.: Ekonomia i zarządzanie przemysłem. Wyd. Politechniki Śląskiej, Gliwice 1990, s. 166.

³ Sektor definiowany jest przez M.E. Portera jako grupa przedsiębiorstw wytwarzających wyroby lub usługi o podobnym przeznaczeniu.

⁴ Griffin R.W.: Podstawy zarządzania organizacjami. PWN, Warszawa 1998.

zbiór potencjału przedsiębiorstwa, z uwzględnieniem jego mocnych i słabych stron, które mogą stać się powodem ewentualnego sukcesu lub porażki na rynku.⁵

W tabeli 1 przedstawiono trzy główne obszary poszukiwania czynników. Ze względu na fakt, iż wyróżnione obszary są bardzo obszerne, gdyż zawierają wiele różnych elementów, w obrębie każdej z wyróżnionych trzech grup określono tematycznie podgrupy, zawierające pewien zbiór czynników.

Tabela 1

Grupy i podgrupy poszukiwania czynników

Grupa	Nazwa grupy (ilość czynników)
A. Czynniki zewnętrzne – makrootoczenie (38) – (26)⁶	
1.	polityczno-prawne (11) – (8)
2.	ekonomiczne (10) – (6)
3.	techniczno-technologiczne (10) – (7)
4.	międzynarodowe (7) – (5)
B. Czynniki zewnętrzne – otoczenie bliskie (35) – (27)	
1.	sytuacja sektora i jego przedsiębiorstw na rynku (15) – (10)
2.	trendy wpływające na funkcjonowanie sektora (15) – (12)
3.	relacje pomiędzy uczestnikami sektora i pozostałymi elementami otoczenia bliskiego (5) – (5)
C. Czynniki wewnętrzne (59) – (46)	
1.	tożsamość przedsiębiorstwa i jego kultura organizacyjna (17) – (13)
2.	zasoby materialne (13) – (9)
3.	zasoby niematerialne (16) – (14)
4.	cechy wzajemnych kontaktów (13) – (10)

Źródło: opracowanie własne.

2.2. Wyodrębnione czynniki do badań

W celu przeprowadzenia badań dotyczących czynników wpływających na wybór form współdziałania przedsiębiorstw usług logistycznych z usługobiorcami stworzono wstępną listę 137 determinant. Uszeregowane one zostały w 11 podgrupach składających się na trzy

⁵ Marek S. (red.): Elementy nauki o przedsiębiorstwie. Fundacja na rzecz Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 1999.

⁶ W nawiasie podano ilość czynników reprezentujących dany obszar i podgrupę: pierwsza liczba – ilość czynników w badaniach próbnych, druga liczba – ilość czynników dla badań właściwych.

zasadnicze obszary. Wykorzystując wspomniany podział czynników, zbudowano kwestionariusz ankietowy poddany badaniom próbnym. Miały one na celu potwierdzić poprawność doboru czynników, ich pogrupowania oraz ewentualnie odrzucić zbędne czy też niewłaściwe czynniki. Odrzucenie determinant związane było bądź z błędnym doбором czynnika (wskazanie go jako zupełnie niemającego znaczenia przy wyborze formy współdziałania) lub jako pokrywający się w jakimś stopniu z innym czynnikiem (zawieranie się czynnika określonego szczegółowo w czynniku bardziej ogólnym). Następnie po dokonaniu analizy tychże badań i uwzględnieniu wyników stworzono zmodyfikowany kwestionariusz ankietowy, który został wykorzystany w zasadniczych badaniach. Uwzględnionych zostało w nim 99 czynników uszeregowanych również w 11 podgrupach, składających się na trzy główne obszary. Czynniki te zostały przedstawione w tabelach 2-4.

Tabela 2

Czynniki reprezentujące obszar makrootoczenia

A. Czynniki zewnętrzne – makrootoczenie:			
polityczno-prawne (A.1)	ekonomiczne (A.2)	techniczno- technologiczne (A.3)	międzynarodowe (A.4)
system polityczny (parlament, partie polityczne) i jego stabilność	trend w rozwoju gospodarczym - wzrost, stagnacja, recesja	tempo i kierunki zmian postępu technicznego (innowacyjność otoczenia)	globalizacja gospodarki
regulacje prawne odnośnie do wymaganych koncesji, norm, licencji	poziom bezrobocia – tworzenie lub likwidowanie miejsc pracy	szybkość transferu technologii	zmiana stosunków rynkowych (rynek konsumenta) i wzrost wymagań klientów
polityka państwa w zakresie cen, np. paliw, energii itp.	dostępność i koszt nośników energii	rozwój technologii informatycznych i infrastrukturalnych	wielkość importu i eksportu
poziom obciążeń podatkowych	wysokość oprocentowania kredytów	budowa i rozwój centrów logistycznych	inwestycje kapitału zagranicznego
zakres regulacji prawnych UE	wzrastające koszty pracy	rozwój regionalny	integracja z UE
sygnały wpływające z państwa (np. duże zamówienia niemożliwe lub trudne do zrealizowania bez współdziałania przedsiębiorstw)	obowiązujące ulgi, subsydia, zwolnienia	rozwój pokrewnych i komplementarnych usług	
przepisy prawne i procedury zawarcia poszczególnych form współdziałania		istniejąca infrastruktura makrologistyczna	
prowadzona polityka gospodarcza			

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 3

Czynniki reprezentujące obszar otoczenia bliskiego

B. Czynniki zewnętrzne – otoczenie bliskie:		
sytuacja sektora i jego przedsiębiorstw na rynku (B.1)	trendy wpływające na funkcjonowanie sektora (B.2)	relacje pomiędzy uczestnikami sektora i pozostałymi elementami otoczenia bliskiego (B.3)
bariery wejścia/wyjścia	pogłębiający się społeczny podział pracy i specjalizacja organizacji	zaufanie instytucji finansowych
sytuacja płatnicza sektora (zatory płatnicze, terminy płatności)	trendy konsolidacyjne na rynku	powiązania z innymi klientami/dostawcami
rentowność sektora	trend do redukcji liczby dostawców	kształtowanie relacji z właścicielami, organami nadzoru właścicielskiego, innymi instytucjami
sytuacja konkurencyjna w sektorze	wzrost popytu na usługi logistyczne	potencjalne korzyści ze współpracy – efekt synergiczny
zmienność technologii w sektorze	wzrost złożoności procesów i czynności logistycznych	pomoc ekspercka
stopień rozdrobnienia (koncentracji) w sektorze	dążenie do integracji łańcucha dostaw	
udział w rynku poszczególnych przedsiębiorstw	wzrost roli usługodawcy logistycznego w łańcuchu dostaw	
możliwość/dostępność pozyskania kapitału	rozwój różnorodności i zakresu usług logistycznych	
perspektywy rynkowe przedsiębiorstw	powstawanie rynków elektronicznych	
zmiany własnościowe na rynku	indywidualizacja potrzeb klientów	
	skracanie cyklu życia produktu/ cyklu realizacji zamówień	
	wzrost profesjonalizmu operatorów	

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 4

Czynniki reprezentujące obszar otoczenia wewnętrznego

C. Czynniki wewnętrzne:			
tożsamość przeds. i jego kultura organizacyjna (C.1)	zasoby materialne (C.2)	zasoby niematerialne (C.3)	cechy wzajemnych kontaktów (C.4)
forma prawna	zakres i rodzaj oferowanych usług	lokalizacja geograficzna	zakres zleczanych usług
zasięg rynkowy – obszar działania	możliwość poszerzenia zakresu usług	kompetencje/wiedza/ doświadczenie kierownictwa (umiejętności menedżerskie)	doświadczenie i zaufanie we wzajemnych stosunkach
cele, misja, wizja, polityka przedsiębiorstwa	poziom technologiczny i nowoczesność usług	stabilność kadry kierowniczej	częstotliwość zawieranych transakcji (kontaktów)
wielkość przedsiębiorstwa i jego siła przetargowa	posiadana infrastruktura	zaangażowanie i stopień poparcia idei przez kierownictwo	czas trwania wzajemnej relacji
wizerunek i wartość rynkowa firmy	nowoczesność posiadanych zasobów i ich specyfika (niepowtarzalność)	umiejętność przewidywania zmian w otoczeniu i reagowania na nie	stopień niepewności podejmowanego współdziałania (zawieranej transakcji)

cd. tabeli 4

przyjęta strategia funkcjonowania i rozwoju	struktura kapitału (środki własne/ środki obce)	kwalifikacje, doświadczenie kadry pracowniczej	nakłady ponoszone na współpracę
sytuacja finansowa i efektywność przedsiębiorstwa	komplementarność zasobów	nastawienie załogi – działania sprzyjające lub oportunistyczne	wymagana elastyczność transakcji (zmienne zapotrzebowanie)
podobna lub różna kultura organizacyjna	istniejący system obiegu informacji	siła związków zawodowych	konflikt interesów – zgodność celów (jasne, wspólne cele)
dystans pomiędzy przedsiębiorstwami (socjalny, kulturowy itp.)	stopień wykorzystania zdolności produkcyjnych	zdolność do obsługi nowych rynków lub segmentów (rozszerzenie działalności)	możliwość rozproszenia ryzyka pomiędzy partnerów
konieczność powoływania nowej jednostki, przedstawicielstwa itp.		poziom i postęp informatyzacji	wpływanie na decyzje partnerów
wymagany stopień posiadanej swobody podejmowania decyzji		wiedza na temat form współdziałania	
zachowanie odrębności prawnej i swobody ekonomicznej		posiadane patenty, licencje	
faza w cyklu życia organizacji, w której znajduje się przedsiębiorstwo		istniejący system sprzedaży (sklepy, Internet itp.)	
		znajomość rynku	

Źródło: opracowanie własne.

3. Metodyka przeprowadzonych badań czynników

W celu wyznaczenia czynników kluczowych, wpływających na wybór formy współdziałania przedsiębiorstw usług logistycznych z usługobiorcami, przeprowadzono badania składające się z kilku etapów:

1. *Dobór czynników poddanych badaniom* – etap ten został omówiony w punkcie 2.
2. *Dobór ekspertów do badań.*

W celu identyfikacji oraz określenia intensywności oddziaływania poszczególnych czynników na formy współdziałania wykorzystano metodę Grupowej Oceny Ekspertów. Wstępnie nawiązano kontakt z 80 ekspertami, w większości przedstawicielami przemysłu. Jednak tylko w 50 przypadkach eksperci potwierdzili chęć podjęcia współpracy i wzięcia udziału w badaniu. Dobór ekspertów do badań był dobozem celowym, w którym kryterium były kompetencje ekspertów. Na wstępie założono, iż zespół ekspertów dokonujący danego badania powinien być kompetentny, złożony z wysokiej klasy specjalistów, których opinie są umiarkowanie zgodne. Kryteriami doboru kompetencji ekspertów były: przygotowanie teoretyczne (znajomość literatury krajowej i zagranicznej) oraz praktyczne eksperta, stopień

znajomości problemu badawczego, doświadczenie, staż pracy, wykaz publikacji. Eksperti byli przedstawicielami średniej i wyższej kadry kierowniczej przedsiębiorstw, posiadającymi długoletnią praktykę w zarządzaniu.

3. *Przygotowanie kwestionariusza ankietowego.*

Opracowany kwestionariusz składa się z dwóch części:

- część I składająca się z pogrupowanych czynników. Eksperti zostali poproszeni o określenie wpływu, jaki ma przedstawiony w tabeli czynnik, na podejmowaną przez przedsiębiorstwa usług logistycznych decyzję o wyborze formy współdziałania z ich usługobiorcami. Każdy czynnik mógł być oceniony w skali od 0 do 100 punktów,
- część II dotycząca samooceny eksperta oraz oceny stopnia wpływu źródła argumentacji na opinię eksperta.

4. *Przeprowadzenie badań próbnych (celowych i wstępnych).*

Badania te miały na celu wyeliminować ewentualne błędy, występujące w kwestionariuszu. Zostały one przeprowadzone wśród pracowników naukowych.

5. *Modyfikacja kwestionariusza ankiety.*

Modyfikacja była wynikiem przeprowadzonych badań próbnych i uzyskanych w ich trakcie uwag i sugestii.

6. *Przeprowadzenie badań.*

Grupie 50 ekspertów przedstawiono kwestionariusz ankiety z prośbą o dokonanie oceny czynników kształtujących formy współdziałania przedsiębiorstw usług logistycznych z usługobiorcami. Kontakt z poszczególnymi ekspertami miał formę kontaktów osobistych lub mailowych.

7. *Wyznaczenie współczynnika kompetencji eksperta K_k .*

Współczynnik K_k :

$$K_k = \frac{k_z + k_a}{2}$$

gdzie:

K_k – współczynnik kompetencji eksperta,

k_z – współczynnik stopnia zaznajomienia eksperta z danym problemem,

k_a – współczynnik argumentacji.

Współczynniki k_z i k_a uzyskiwane są na podstawie samooceny eksperta i należą do przedziału $\langle 0, 1 \rangle$. Każdy z ekspertów sam określa stopień swojej znajomości danego problemu wskazując odpowiednią liczbę punktów w dziesięciopunktowej skali (począwszy od 0 punktów, gdy ekspert nie zna problemu, aż po 10 punktów, gdy problem należy do wąskiej specjalizacji eksperta). Na tej podstawie można wyznaczyć

wartość współczynnika stopnia zaznajomienia eksperta z danym problemem przez pomnożenie uzyskanej przez eksperta liczby punktów przez 0,1.

Współczynnik argumentacji uwzględnia strukturę i źródła argumentów, jakimi posługuje się ekspert przy wyrażaniu swojej opinii. Mogą nimi być: doświadczenie praktyczne, przeprowadzona przez eksperta analiza teoretyczna, uogólnienie prac rodzimych autorów, uogólnienie prac zagranicznych autorów, intuicja eksperta.

8. *Wyznaczenie współczynnika konkordancji.*

W celu określenia stopnia zgodności opinii ekspertów wyznaczono współczynnik konkordancji M.G. Kendalla i B. Babingtona-Smitha (w przypadku wystąpienia rang połączonych – wiązanych, a więc kiedy dwa lub więcej czynników ma tę samą rangę), wyrażający się wzorem.⁷

9. *Opracowanie wyników badań.*

W badaniach wykorzystano metodę względnej ważności obiektów. Opracowanie wyników badań obejmuje wyznaczenie:

- średniej arytmetycznej ocen punktowych uzyskanych przez poszczególne czynniki ze wskazaniem czynników najwyżej ocenionych,
- rang zweryfikowanych dla badanych czynników i ich uporządkowanie w ciąg rosnący (niższa ranga oznacza wyższe znaczenie danego czynnika) w poszczególnych grupach,
- współczynnika $k_{\max j}$, obliczanego za pomocą następującego wzoru:

$$K_{\max j} = \frac{m_{\max j}}{m_j}, \quad j = 1, 2, \dots, n^*$$

Wskaźnik ten charakteryzuje znaczenie obiektu z punktu widzenia liczby przyznanych mu pierwszych miejsc. Przyjmuje on wartości z przedziału <0-1>.

Ostatnim etapem opracowania wyników badań jest identyfikacja spośród ocenianych czynników, kluczowych determinant kształtujących formy współdziałania przedsiębiorstw usług logistycznych z usługobiorcami. Spełniają one założenia:

- średnia ocen punktowych powyżej 75 punktów,
- współczynnik $k_{\max j}$ powyżej 0,05,
- ranga zweryfikowana z przedziału <1-5>.

⁷ Stabryła A.: Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy. PWN, Warszawa-Kraków 2000.

4. Wyniki badań

Zgodnie z przyjętą metodyką badań, opracowanie wyników rozpoczęto od wyznaczenia współczynnika kompetencji ekspertów K_k . Miało to na celu wstępną selekcję ekspertów. Do zespołu oceniającego weszło 41 osób, 9 ekspertów odsunięto ze względu na brak spełnienia założonego współczynnika kompetencji (0,65). Następnie obliczono współczynnik konkordancji, który dla każdej z trzech grup czynników wynosił nieznacznie powyżej 0,4, co świadczy o tym, że zgodność opinii ekspertów jest na dobrym wystarczającym poziomie.

W kolejnych krokach postępowania przystąpiono do badania czynników, wpływających na formy współdziałania, z wykorzystaniem metody względnej ważności obiektów.

Wstępnie analizując otrzymane wyniki, biorąc pod uwagę grupy czynników, można stwierdzić, iż największe znaczenie przy wyborze formy współdziałania mają czynniki należące do obszaru „Cechy wzajemnych kontaktów” oraz „Tożsamość przedsiębiorstwa i jego kultura organizacyjna”. Należą one do otoczenia wewnętrznego przedsiębiorstwa. Również wysoki wpływ został zidentyfikowany dla czynników reprezentujących obszar „Trendy wpływające na funkcjonowanie sektora”, z otoczenia bliskiego. Uogólniając, najmniejszy wpływ na formy współdziałania wykazywały czynniki makrootoczenia, spośród których najwyższą ocenę uzyskały czynniki międzynarodowe.

W tabeli 5 zebrano wyniki średnich ocen dla poszczególnych grup czynników.

Tabela 5

Średnie oceny punktowe dla poszczególnych grup czynników

Symbol grupy	Nazwa grupy	Średnia ocena punktowa
A	Czynniki zewnętrzne – makrootoczenie	46,97
A1	polityczno-prawne	47,57
A2	ekonomiczne	41,85
A3	techniczno-technologiczne	41,62
A4	międzynarodowe	59,64
B	Czynniki zewnętrzne – otoczenie bliskie	56,07
B1	sytuacja sektora i jego przedsiębiorstw na	52,06
B2	trendy wpływające na funkcjonowanie	61,07
B3	stosunki i relacje pomiędzy uczestnikami	52,11
C	Czynniki wewnętrzne	56,56
C1	tożsamość przedsiębiorstwa i jego kultura organizacyjna	61,42
C2	zasoby materialne	59,73
C3	zasoby niematerialne	44,84
C4	cechy wzajemnych kontaktów	63,79

Źródło: opracowanie własne.

Dążąc do identyfikacji czynników kluczowych, o najsilniejszym wpływie na wybór formy współdziałania, wyznaczono średnie oceny punktowe, rangi zweryfikowane oraz współczynnik k_{maxj} , dla poszczególnych czynników. W ten sposób wskazano grupę 23 determinant, dla których średnia ocena punktowa przekracza 70 punktów. Zostały one przedstawione w tabeli 6.

Tabela 6

Wykaz zidentyfikowanych czynników

Symbol czynnika	Nazwa czynnika	Średnia ocena punktowa	Współczynnik k_{maxj}	Ranga zweryfikowana ⁸
C4.2	doświadczenie i zaufanie we wzajemnych stosunkach	79,76	0,17	2
C4.4	czas trwania wzajemnej relacji	79,71	0,1	1
C1.12	zachowanie odrębności prawnej i swobody ekonomicznej	78,22	0,12	4
C4.3	częstotliwość zawieranych kontaktów	78,05	0,07	3
B2.5	wzrost złożoności procesów i czynności logistycznych	76,90	0,07	1
C1.11	wymagany stopień posiadanej swobody podejmowania decyzji	76,88	0,05	5
C2.6	nowoczesność posiadanych zasobów i ich specyfika (niepowtarzalność)	76,51	0,05	6
Symbol czynnika	Nazwa czynnika	Średnia ocena punktowa	Współczynnik k_{maxj}	Ranga zweryfikowana
B2.1	pogłębiający się społeczny podział pracy i specjalizacja organizacji	76,46	0,05	2
B2.7	wzrost roli usługodawcy logistycznego w łańcuchu dostaw	76,07	0,07	3
C3.5	umiejętność przewidywania zmian w otoczeniu i reagowania na nie	75,63	0,02	7
B2.8	rozwój różnorodności i zakresu usług logistycznych	74,88	0,02	4
B3.4	potencjalne korzyści ze współpracy – efekt synergiczny	74,39	0,02	5
C1.4	wielkość przedsiębiorstwa i jego siła przetargowa	73,49	0	8
A1.7	przepisy prawne i procedury zawarcia poszczególnych form współdziałania (w tym ich wpływ na stabilność)	72,95	0	3
A4.1	globalizacja gospodarki	72,88	0	1
C3.2	kompetencje/wiedza/doświadczenie kierownictwa (umiejętności menedżerskie)	72,68	0	9
C4.9	możliwość rozproszenia ryzyka pomiędzy partnerów	72,49	0,02	10

⁸ Rangi zostały przydzielone dla każdej z grup A, B, C oddzielnie.

cd. tabeli 6

A1.6	regulacje prawne odnośnie do wymaganych koncesji, norm, licencji	71,80	0	2
B1.1	bariery wejścia/wyjścia	71,56	0	7
A4.2	zmiana stosunków rynkowych (rynek konsumenta) i wzrost wymagań klientów	71,51	0	5
A4.4	inwestycje kapitału zagranicznego	71,34	0,02	4
B1.4	sytuacja konkurencyjna w sektorze	71,32	0	6
C1.6	przyjęta strategia funkcjonowania i rozwoju	70,39	0	11

Źródło: opracowanie własne.

Spośród wskazanych w tabeli 6 determinant wyodrębniono czynniki kluczowe. Sformułowane założenia dla czynników kluczowych spełnia 8 determinant, z czego pięć reprezentuje grupę otoczenia wewnętrznego i trzy grupę otoczenie zewnętrzne bliskiego. Należą do nich następujące czynniki:

- doświadczenie i zaufanie we wzajemnych stosunkach;
- czas trwania wzajemnej relacji;
- zachowanie odrębności prawnej i swobody ekonomicznej;
- częstotliwość zawieranych kontaktów;
- wzrost złożoności procesów i czynności logistycznych;
- wymagany stopień posiadanej swobody podejmowania decyzji;
- pogłębiający się społeczny podział pracy i specjalizacja organizacji;
- wzrost roli usługodawcy logistycznego w łańcuchu dostaw.

Wnioski

Na podstawie przeprowadzonych analiz literatury oraz badań czynników wpływających na wybór form współdziałania przedsiębiorstw usług logistycznych z usługobiorcami sformułowano kilka wniosków. Wśród nich można wymienić następujące:

- współdziałanie jako pewnego rodzaju relacje zawsze były obecne we wzajemnych kontaktach przedsiębiorstw, w tym także podmiotów usług logistycznych. Zmieniać się jedynie może typ tych relacji, wśród których można wymienić: współpracę, współzawodnictwo, walkę;
- w przypadku przedsiębiorstw usług logistycznych i ich potencjalnych usługobiorców, z „czystą” walką lub współzawodnictwem można mieć do czynienia tylko w sytuacji, gdy usługobiorcą jest inne przedsiębiorstwo usług logistycznych. Stąd szczególnego

znaczenia nabiera współpraca i formy, jakie ona może przyjmować, począwszy od tych najprostszych opartych jedynie na zwykłych sporadycznych transakcjach handlowych aż po związki partnerskie i złożone formy koncentracyjne;

- ze względu na fakt, iż brak jest opracowań, dotyczących dokładnych analiz czynników wpływających na wybór formy współdziałania przedsiębiorstw usług logistycznych z ich usługobiorcami konieczne staje się wypełnienie tej luki w praktyce i teorii zarządzania.

Z tego względu przed przystąpieniem do zasadniczych badań ważny jest prawidłowy dobór czynników oraz określenie metodyki badań;

- determinanty form współdziałania przedsiębiorstw usług logistycznych z usługobiorcami zostały określone w trzech obszarach: makrootoczenie, otoczenie bliskie oraz otoczenie wewnętrzne. Wśród nich wyodrębniono 11 podgrup zawierających łącznie 99 szczegółowych czynników (po badaniach wstępnych), wśród których w następnych etapach badawczych poszukiwano czynników kluczowych, o najwyższej intensywności wpływu na formy współdziałania przedsiębiorstw usług logistycznych z ich usługobiorcami. W ten sposób wstępnie wskazano grupę 23 determinant, dla których średnia ocena punktowa była najwyższa i przekraczała 70 punktów. Następnie spośród nich wyodrębniono 8 determinant kluczowych, z czego pięć reprezentuje grupę otoczenia wewnętrznego (C) i trzy grupę otoczenie zewnętrzne bliskie (B);
- ważną kwestią jest to, iż w przyszłości prowadzone będą dalsze badania w obszarze omawianym w artykule, dotyczące wzajemnego oddziaływania czynników na siebie oraz możliwości, bądź jej braku odnośnie do sterowania zidentyfikowanymi czynnikami kluczowymi. Jednak jest to związane z prowadzeniem dodatkowych badań i opracowaniem odrębnych publikacji.

Bibliografia

1. Bendkowski J., Kramarz M.: Logistyka stosowana – metody, techniki, analizy. Wyd. Politechniki Śląskiej, Gliwice 2005.
2. Bendkowski J.: Ekonomika i zarządzanie przemysłem. Wyd. Politechniki Śląskiej, Gliwice 1990.
3. Brdulak H.: Ranking firm transportowo-spedycyjno-logistycznych. Rzeczpospolita – dodatek Logistyka Transport Spedycja, czerwiec 2004/2005/2006.
4. Ciesielski M. (red.): Rynek usług logistycznych. Difin, Warszawa 2005.
5. Griffin R.W.: Podstawy zarządzania organizacjami. PWN, Warszawa 1998.
6. Lichtarski J.. Podstawy nauki o przedsiębiorstwach. AE, Wrocław 1997.

7. Love J.: 3PL/4PL – where next? *Logistics and Transport Focus*, vol. 6, April 2004.
8. Kaczmarek B.: *Współdziałanie przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej*. UŁ, Łódź 2000.
9. Marek S. (red.): *Elementy nauki o przedsiębiorstwie*. Fundacja na rzecz Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 1999.
10. Nieżurawski L. (red.): *Podstawy organizacji i zarządzania przedsiębiorstwem*. Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn 2005.
11. Rydzkowski W.: *Usługi logistyczne*. ILiM, Poznań 2004.
12. Schary P.B., Skjøtt-Larsen: *Zarządzanie globalnym łańcuchem podaży*. PWN, Warszawa 2002.
13. Stabryła A.: *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*. PWN, Warszawa-Kraków 2000.
14. Stefansson G.: Collaborative logistics management and the role of third-party service providers. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, vol. 36, no 2/2006.
15. Sulejewicz A.: *Partnerstwo strategiczne. Modelowanie współpracy przedsiębiorstw*. SGH, Warszawa 1997.

Recenzenci:

Prof. dr hab. inż. Lech BUKOWSKI

Prof. dr hab. inż. Jerzy LEWNDOWSKI