

Zbigniew ŻEBRUCKI
Politechnika Śląska
Wydział Organizacji i Zarządzania
Instytut Zarządzania i Administracji

ORGANIZACYJNE I KOOPERACYJNE FORMY PARTNERSTWA LOGISTYCZNEGO

Streszczenie. W artykule podjęto próbę zidentyfikowania form partnerstwa logistycznego z uwzględnieniem ich organizacyjnych i kooperacyjnych aspektów. Analiza strukturalna jest podstawą do określenia organizacyjnych form partnerstwa logistycznego. Natomiast grupowanie form na podstawie stadia procesu tworzenia wartości dodanej oraz identyfikacji silnych i słabych obszarów współpracy pozwala na wskazanie kooperacyjnych aspektów form partnerstwa logistycznego. Uzupełnieniem artykułu są ogólne wnioski, wypływające z badań praktycznych, dotyczących oceny tych form w wybranych polskich przedsiębiorstwach.

Słowa kluczowe: partnerstwo logistyczne, organizacyjne formy, kooperacyjne formy

ORGANIZATIONAL AND CO-OPERATIONAL FORMS OF LOGISTIC PARTNERSHIP

Summary. The article attempts to identify forms of logistic partnership, taking into consideration its organizational and co-operational aspects. The structural analysis is the basis for assessment of organizational forms of logistic partnership, whereas classification of forms on the basis of stages in the creation of added value, as well as identification of strong and weak areas of co-operation, allow to define co-operational aspects of the logistic partnership forms. General conclusions resulting from the practical research on the assessment of such forms in chosen Polish enterprises add supplementary material to the article.

Keywords: logistic partnership, organizational forms, co-operational forms

1. Wstęp

Obecnie do najistotniejszych czynników kształtujących przewagę konkurencyjną zaliczyć można umiejętność współdziałania z przedsiębiorstwami funkcjonującymi na rynku, koncentrację 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”, które prowadzą do powstania partnerstwa logistycznego. Partnerstwo logistyczne rozumiane jest jako *„ukształtowany na podstawie współpracy między uczestnikami łańcucha dostaw dobrowolny, trwały związek bazujący na zaufaniu, podziale ryzyka i korzyści, przejawiający się w powiązaniach technologicznych, informacyjnych i osobistych, które prowadzą do osiągnięcia efektu organizacyjnego i uzyskania trwałej przewagi konkurencyjnej”*¹. Partnerstwo logistyczne między uczestnikami zintegrowanego łańcucha dostaw daje szansę skutecznego przeciwstawiania się konkurencji i stwarza przesłanki do zaspokojenia potrzeb nabywców. Jednym z problemów staje się wybór określonej formy tego partnerstwa. Stąd jako podstawowy cel artykułu przyjęto określenie podstawowych form partnerstwa logistycznego z uwzględnieniem dwóch aspektów – organizacyjnego i kooperacyjnego. Uzupełnienie artykułu stanowią ogólne wyniki badań związanych z oceną tych form, przeprowadzoną w wybranych, polskich przedsiębiorstwach.

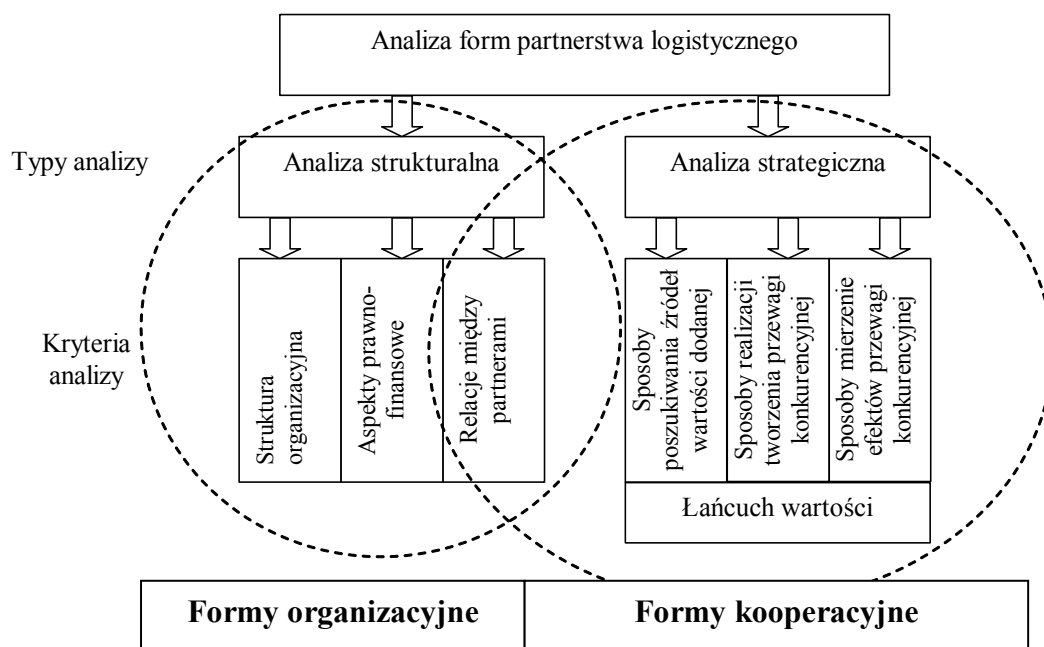
2. Podstawy rozróżnienia organizacyjnych i kooperacyjnych form partnerstwa logistycznego

Ze względu na występowanie wielu kryteriów, rozróżniających formy współpracy partnerskiej, istotna jest ich klasyfikacja. A. Sulejewicz² proponuje, aby analizę form współpracy przeprowadzić z punktu widzenia dwóch aspektów, uwzględniając zarówno

¹ Żebrucki Z.: Organizacyjne i kooperacyjne formy partnerstwa logistycznego między przedsiębiorstwami. Rozprawa doktorska, Zabrze 2009.

² Sulejewicz A.: Partnerstwo strategiczne. Modelowanie współpracy przedsiębiorstw. Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 1997.

struktury takich związków, jak i aspekty strategiczne. Wyodrębnienie na rysunku 1 form organizacyjnych i kooperacyjnych wskazuje na możliwość prowadzenia badań, dotyczących zakresu i charakteru współpracy.



Rys. 1. Analiza form partnerstwa logistycznego

Fig. 1. Analysis of the logistic partnership forms

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Sulejewicz A.: Partnerstwo strategiczne. Modelowanie współpracy przedsiębiorstw. Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa 1997.

Zwrócenie uwagi na analizę strukturalną pozwala na określenie organizacyjnych form partnerstwa logistycznego. W analizie strukturalnej bierze się pod uwagę kryteria statyczne, takie jak: forma organizacyjna, aspekty prawnofinansowe i relacje między partnerami. W ujęciu strukturalnym formy partnerstwa opisywane są przez³: formę prawną; fakt powstania nowego podmiotu rynkowego; własność i kontrolę, występowanie zaangażowania kapitałowego; formy zarządzania; stopień skomplikowania organizacyjnego, w tym liczba partnerów; stopień współzależności; metodę transferu zasobów między partnerami; formę wynagradzania; zasięg geograficzny; sektor, gałąź; charakter czasowy.

³ Sulejewicz A.: Partnerstwo...

Biorąc pod uwagę kryterium organizacyjne, wyróżnić można trzy modele funkcjonowania struktur kooperacyjnych⁴:

1. Formy czyste, o przejrzystej konstrukcji prawnej i ekonomicznej.
2. Formy mieszane, w których przepływy zasobów podporządkowane są różnym konstrukcjom i tworzą „pakiet kooperacyjny”. W formach tych dochodzi do połączenia kilku różnych czystych form współpracy, co znacznie zwiększa złożoność zarządzania współpracą (np. joint venture i sprzedaż licencji).
3. Formy nasycone, które można przyporządkować kontraktom rynkowym, lecz w praktyce ich realizacji ujawniają się mechanizmy kooperacji cechujące bardziej zaawansowane formy powiązań między przedsiębiorstwami. W literaturze wymienia się jako tę formę tzw. zaawansowane partnerstwo logistyczne.

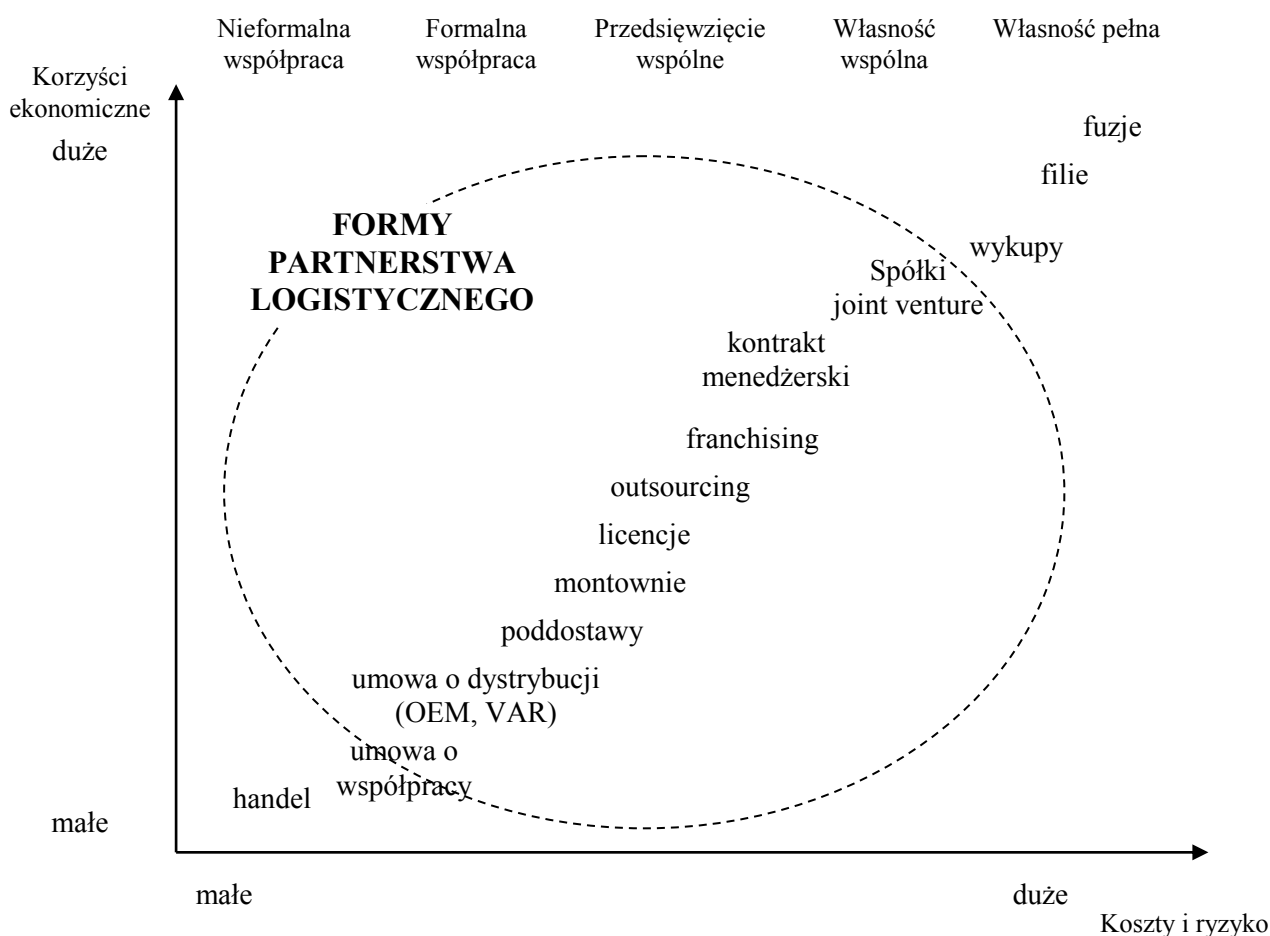
Rysunek 2 szereguje formy czyste współpracy przedsiębiorstw. Typologia tych form klasyfikuje je pomiędzy transakcją rynkową bez transferu zasobów, o niewielkim stopniu ryzyka, a fuzją przedsiębiorstw, które poprzez połączenie odrębnych partnerów tworzą nową organizację o wysokim ryzyku i powiązaniach hierarchicznych. Pomędzy tymi dwoma skrajnymi przypadkami występują formy łączące w sobie elementy transakcji rynkowych i hierarchicznego podporządkowania. Celem tych form o pośrednim charakterze jest przewyższenie ograniczeń pojedynczych organizacji⁵.

Wśród przedstawionych form współpracy wyróżniamy takie, które można określić mianem partnerstwa logistycznego. W tym celu konieczne jest, by spełnione były wymogi określone w definicji partnerstwa logistycznego. Fakt zawarcia określonego rodzaju umowy nie oznacza jednak automatycznie powstania relacji partnerskich, bowiem to treść umowy i intencje stron decydują o tym, czy mamy do czynienia z sojuszem. W rozważaniach odrzucono te formy współpracy, które zakładały skupienie i integrację zarówno funkcji, jak i struktury na najwyższym szczeblu decyzyjnym oraz ograniczenie wewnętrznej swobody decyzyjnej jednostek, czyli formy koncentracyjne współpracy (np. fuzja, filia, wykup). Podejście takie wynika z faktu, że analizą objęto łańcuchy dostaw.

Biorąc pod uwagę dynamiczny charakter relacji między partnerami, a zwłaszcza nacisk na tworzenie wartości dodanej i wzrost przewagi konkurencyjnej, można uszeregować formy kooperacyjne ze strategicznego punktu widzenia. W odróżnieniu od strukturalnego podejścia do analizy form współpracy podejście strategiczne kładzie nacisk na⁶: konfigurację łańcucha wartości i relacje z partnerami, misję, dominujące motywy współpracy partnerskiej, strategie rynkowe partnerów i łańcucha dostaw, dobór partnerów, relację sił potencjalnych partnerów, stopień złożoności procesów.

⁴ Sulejewicz A.: Partnerstwo...

⁵ Krejner-Nowecka A.: Jakość partnerstwa a sukces outsourcing'u w przedsiębiorstwie, [w:] Romanowska M., Trocki M. (red.): Przedsiębiorstwo partnerskie. Difin, Warszawa 2002.



Rys. 2. Możliwe formy współpracy przedsiębiorstw

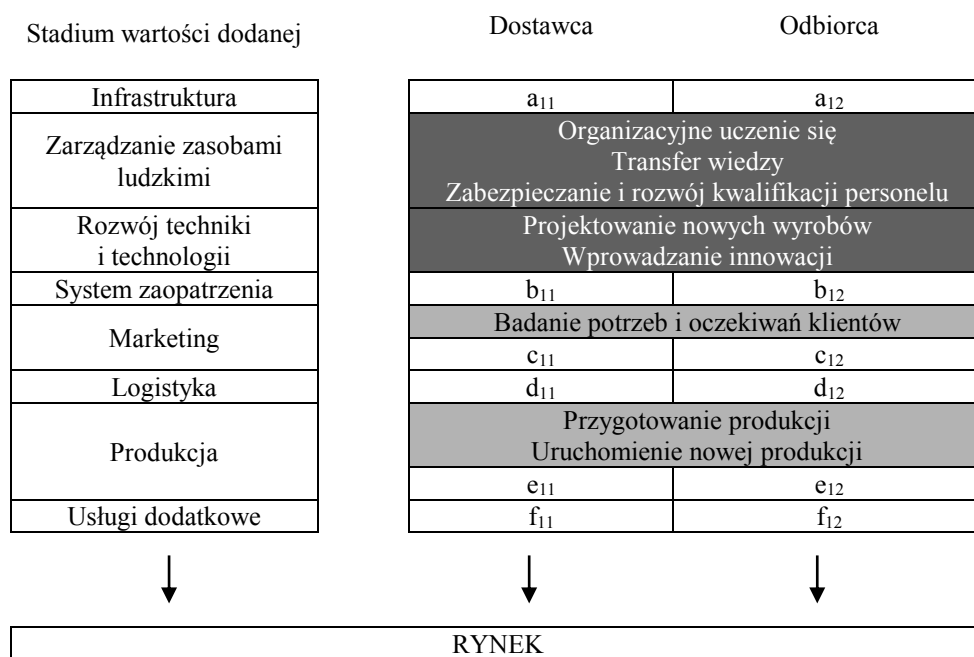
Fig. 2. Possible ways of co-operation between enterprises

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Sulejewicz A.: Partnerstwo strategiczne. Modelowanie współpracy przedsiębiorstw. Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa 1997.

Grupowanie form kooperacyjnych można przeprowadzić opierając się na stadiach procesu tworzenia wartości dodanej oraz identyfikacji silnych i słabych obszarów współpracy. Punktem wyjścia jest łańcuch wartości Portera, który przedstawia stadia tworzenia wartości rynkowej. Na rysunkach od 3 do 6 przedstawiono konfigurację powiązanych częściowo łańcuchów wartości kooperujących ze sobą ogniw. Wyodrębnione zostały cztery możliwe konfiguracje, opisujące wybrane obszary kooperacji: badanie i rozwój, procesy operacyjne, marketing i logistyka, współpraca złożona. Dla każdego z obszarów zidentyfikowano przykładowe procesy, wpływające na tworzenie wartości dodanej, które są wspólnie realizowane przez kooperujące ogniwa łańcucha dostaw. W niektórych

⁶ Sulejewicz A.: Partnerstwo...

przypadkach, ze względu na trudność jednoznacznego przypisania procesów tworzących wartość do określonego stadium, przedstawiono je jako procesy uzupełniające, ściśle związane z wiodącym procesem tworzącym wartość⁷. Stadia procesu tworzenia wartości dodanej, które nie są elementem danego obszaru kooperacyjnego, są realizowane odrębnie przez każde ogniwo, co oznacza, że nie występują w tym zakresie porozumienia między partnerami.



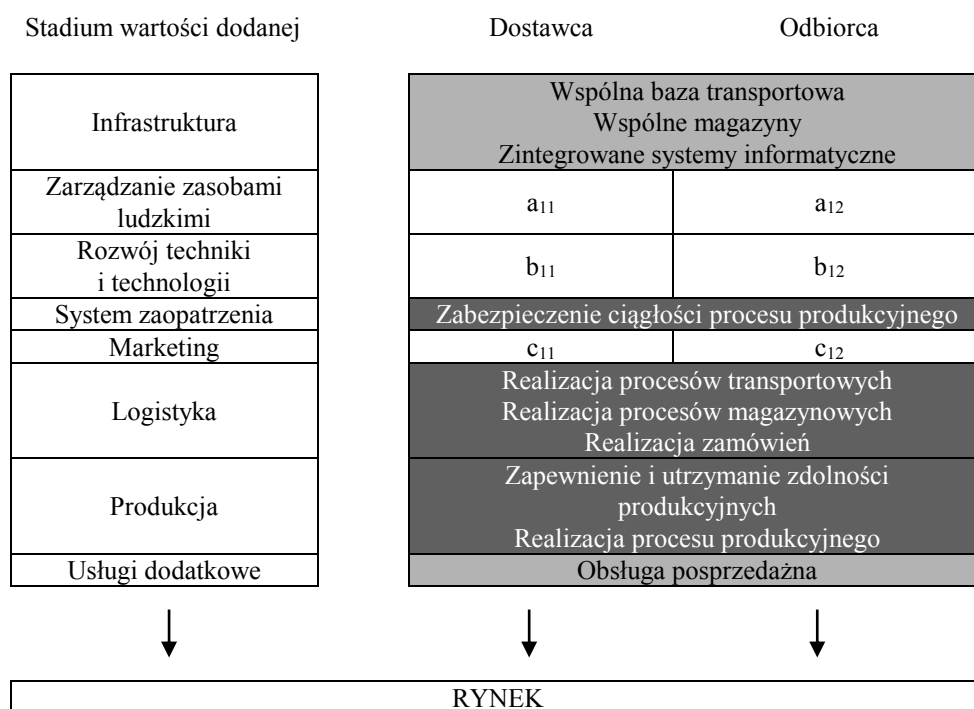
Rys. 3. Obszar kooperacyjny – badania i rozwój

Fig. 3. Co-operative area – research and development

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Sulejewicz A.: Partnerstwo strategiczne.

Modelowanie współpracy przedsiębiorstw. Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa 1997; Porter M.E.: Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów. PWE, Warszawa 1999; Matwiejczuk R.: Zarządzanie marketingowo-logistyczne. Wartość i efektywność. Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2006.

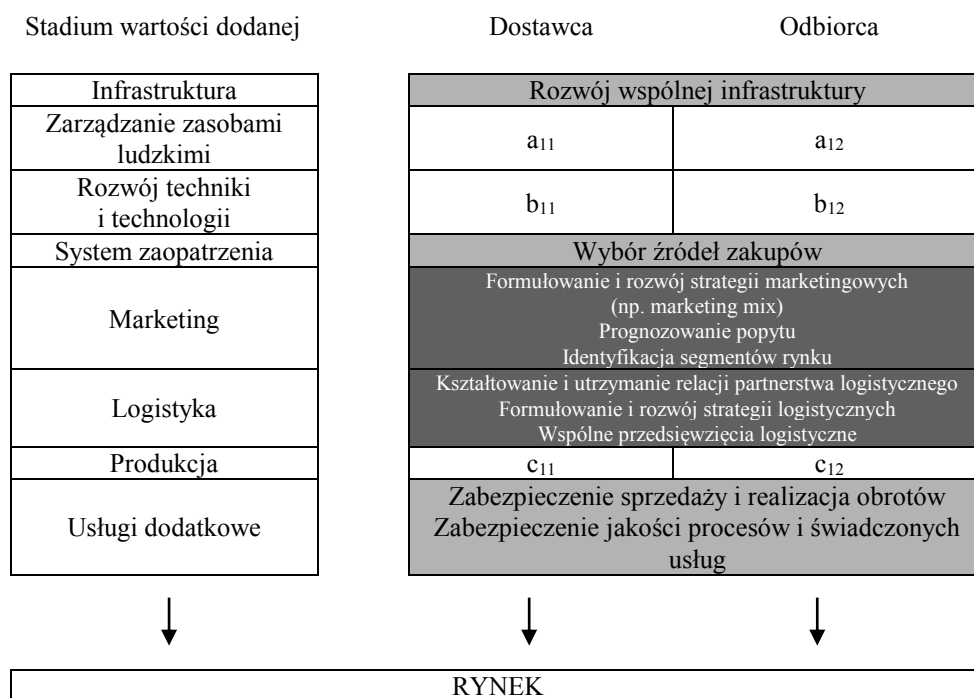
⁷ Na rysunku procesy wiodące oznaczono ciemnym kolorem, jaśniejszym oznaczono procesy uzupełniające.



Rys. 4. Obszar kooperacyjny – procesy operacyjne

Fig. 4. Co-operative area - operational processes

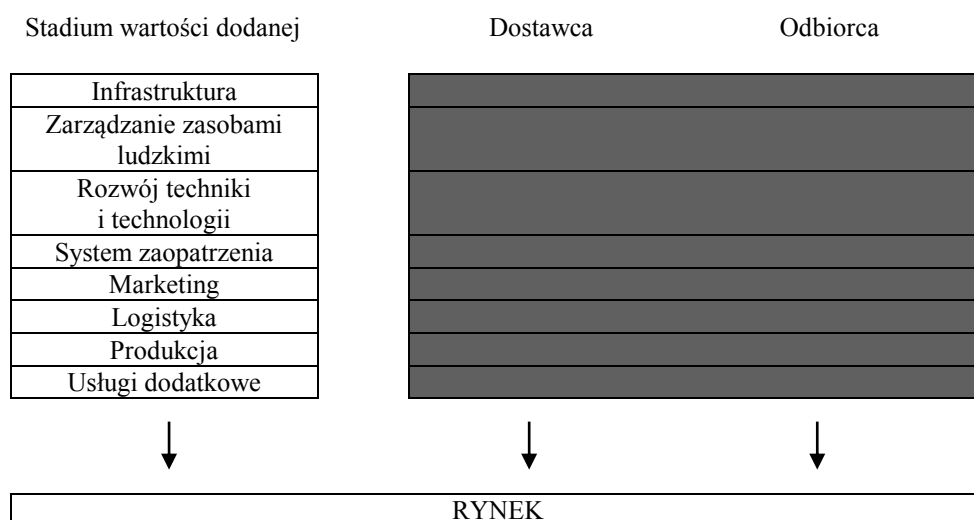
Źródło: Ibidem.



Rys. 5. Obszar kooperacyjny – logistyka i marketing

Fig. 5. Co-operative area - logistics and marketing

Źródło: Ibidem.



Rys. 6. Obszar kooperacyjny – złożona współpraca

Fig. 6. Co-operative area – complex co-operation

Źródło: Ibidem.

Odnosząc przedstawione stadia tworzenia wartości dodanej do form współpracy oraz analizując deklarowane motywy tworzenia więzi partnerskiej w celu zwiększenia przewagi konkurencyjnej, można przyporządkować każdemu obszarowi kooperacji odpowiednie formy. Przyporządkowanie to przedstawia tablica 1.

Tablica 1

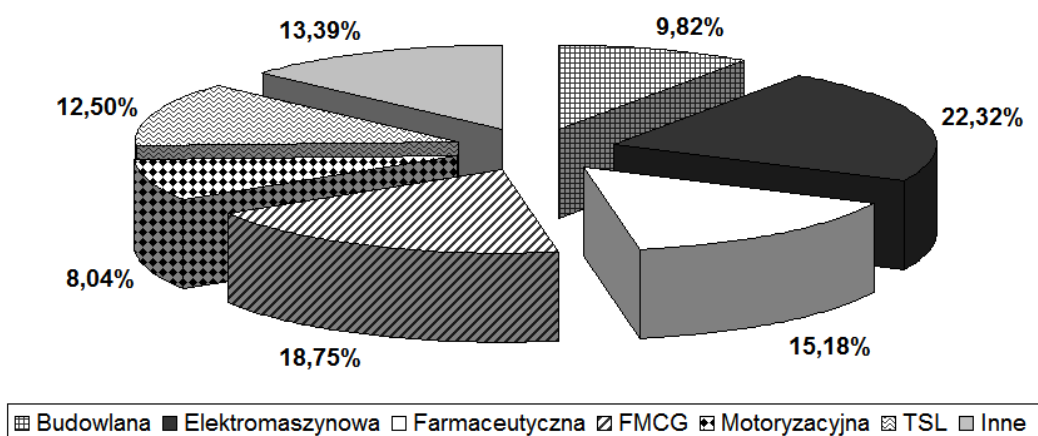
Formy współpracy w zależności od obszaru kooperacji

OBSZAR KOOPERACYJNY			
Badanie i rozwój	Procesy operacyjne	Marketing i logistyka	Złożona współpraca
OCZEKIWANE MOTYWY PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ WSPÓLPRACY			
<ul style="list-style-type: none"> – minimalizacja ryzyka, – korzyści skali, – dostęp do know-how, – ciągłe innowacje, – utrwalanie standardów, – rozwój rynku 	<ul style="list-style-type: none"> – korzyści skali, – uczenie się, – dostęp do zasobów, – racjonalizacja gałęzi, – minimalizacja ryzyka, – kontrola zmian kosztów komparatywnych 	<ul style="list-style-type: none"> – korzyści skali, – uczenie się, – dostęp do lokalnych zasobów, – neutralizacja konkurentów, – wejście na obcy rynek, – ochrona przed substytutami 	<ul style="list-style-type: none"> – celowość zespolenia działań, – wyspecjalizowane inwestycje, – łatwość porozumienia, – koordynacja więcej niż 2 partnerów, – pozytywne doświadczenia z partnerem
FORMY WSPÓLPRACY			
<ul style="list-style-type: none"> – kontrakt badawczy, – wspólne badania, – licencja, – joint venture, – inwestycje strategiczne 	<ul style="list-style-type: none"> – poddostawy, – OEM, – montownia, – pomoc techniczna, – joint venture, – inwestycje strategiczne, – konsorcjum, – fuzja częściowa 	<ul style="list-style-type: none"> – licencja, – franchasing, – wymiana produktami, – umowa o dystrybucji, – umowa serwisowa, – konsorcjum, – joint venture 	<ul style="list-style-type: none"> – złożone umowy o współpracy, – joint venture, – fuzja częściowa

Źródło: Sulejewicz A.: Partnerstwo strategiczne. Modelowanie współpracy przedsiębiorstw. Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa 1997, s. 43.

3. Wyniki badań oceny form partnerstwa logistycznego w polskich przedsiębiorstwach

Głównym celem badań prowadzonych przez autora była ocena 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, możliwość i stopień wykorzystania technik informatycznych, charakter nawiązywanych umów, sprawność wymiany informacji między poszczególnymi ogniwami łańcucha. Część druga ankiety dotyczyła audytu partnerstwa logistycznego, tzn. badania wpływu podstawowych obszarów partnerstwa i ich oceny w stworzeniu i utrzymaniu relacji partnerskich (artykuł przedstawia wyniki badań części ankiety odnoszącej się do oceny form partnerstwa logistycznego). 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, zwłaszcza dotyczących audytu partnerstwa logistycznego. 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 7.



Rys. 7. Procentowy udział badanych przedsiębiorstw wg branż

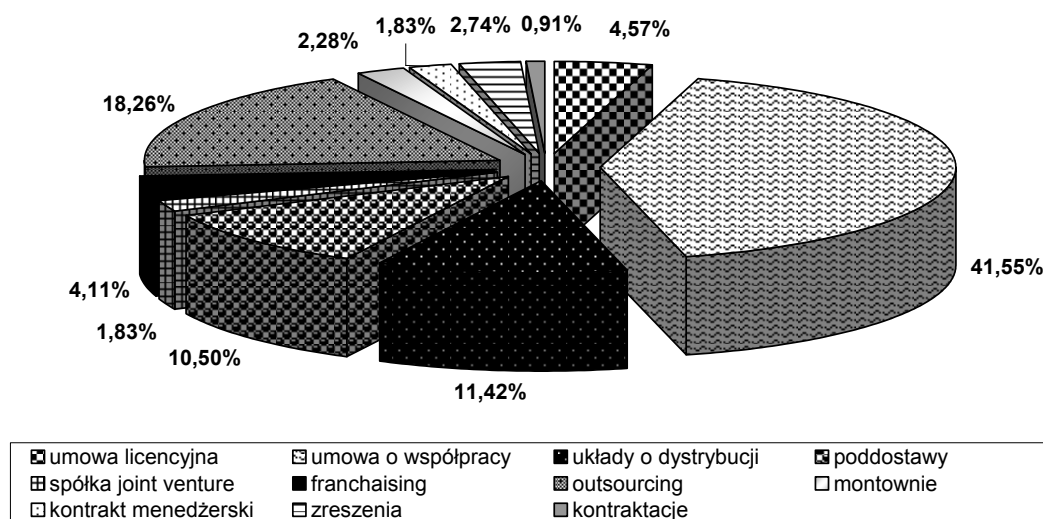
Fig. 7. Percentage participation of surveyed enterprises according to their trade

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%). 48,21% przedsiębiorstw posiadało polski kapitał, kapitał zagraniczny natomiast posiadało 33,04%.

Pozostałe przedsiębiorstwa posiadały kapitał mieszany (18,75%). Znacząca część przedsiębiorstw, bo 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%.

Istotnym elementem przeprowadzonych badań była identyfikacja form partnerstwa logistycznego występujących w polskich przedsiębiorstwach. Jednoznaczna ocena tych form partnerstwa jest jednak bardzo trudna, gdyż każde przedsiębiorstwo może wchodzić w więcej niż jedną relację partnerską i relacje te mogą być różnymi formami partnerstwa. W przeprowadzonych badaniach przedsiębiorstwa miały możliwość wskazania więcej niż jednej formy partnerstwa, z której korzystają w relacjach z innymi ogniwami łańcucha dostaw. Wśród przedsiębiorstw objętych analizą 35,71% wskazało tylko na jedną formę partnerstwa, 43,75% na dwie, a 20,54% na trzy i więcej. Dokładna ocena każdej z form partnerstwa logistycznego wymagałaby przeprowadzenia dodatkowych badań w każdym z przedsiębiorstw, uwzględniających audyt dla każdej relacji pomiędzy ogniwami. Na rysunku 8 przedstawiono częstotliwość występowania poszczególnych form.



Rys. 8. Częstotliwość występowania poszczególnych form partnerstwa logistycznego

Fig. 8. Frequency of occurrence of individual forms of logistic partnership

Źródło: Opracowanie własne.

Audyt partnerstwa logistycznego obejmował ocenę przeprowadzoną w 15 obszarach:

- 1) podzielane cele i dążenia,
- 2) wzajemna zależność,
- 3) otwartość komunikacji,
- 4) wzajemne zaangażowanie w zapewnienie satysfakcji klientowi,

- 5) troska o wzajemne korzyści,
- 6) zaufanie,
- 7) zawodowy szacunek,
- 8) inwestycja wysiłku najwyższego kierownictwa,
- 9) rozwój personalnych relacji,
- 10) ciągłe doskonalenie w czasie,
- 11) zmienność,
- 12) ciągłość relacji,
- 13) elastyczność,
- 14) wymiana informacji [ad klienci],
- 15) monitorowanie.

Uzyskane wyniki oceny form partnerstwa logistycznego przedstawiono za pomocą metody analizy pola sił. Wybrane obszary oceniono w skali od -2 do 2 dla każdego z badanych w danym obszarze kryteriów, gdzie: -2 oznaczało „zdecydowanie nie”, -1 oznaczało „nie”, 0 oznaczało „neutralnie”, 1 oznaczało „tak”, 2 – „zdecydowanie tak”. W każdym z obszarów zadano po 5 pytań, tym samym maksymalna liczba punktów możliwych do zdobycia w ramach danego obszaru wynosiła 10. Wyjątek stanowią obszary: ciągłość relacji (3 pytania), elastyczność i wymiana informacji (po 4 pytania). W tabelicy 2 przedstawiono wyniki oceny poszczególnych form partnerstwa z uwzględnieniem najistotniejszych sił hamujących i wspierających (kolejność układu sił w tej tabelicy wynika z intensywności ich oddziaływania). Brak sił hamujących dla wybranych form partnerstwa oznacza, że respondenci nie wskazali na ich występowanie.

Z przeprowadzonych badań wynika, że polskie przedsiębiorstwa najlepiej oceniają następujące formy współpracy: *franchising*, układy o dystrybucji, montownie oraz outsourcing. Porównując wysoką ocenę tych form z częstotliwością ich występowania, za najwyżej ocenione należy uznać outsourcing oraz układy o dystrybucji. Te dwie formy zyskały na znaczeniu w ostatnich latach ze względu na dążenia przedsiębiorstw do przekazywania części swojej działalności do innych ogniw łańcucha dostaw. Trend taki potwierdza rozwój firm oferujących usługi logistyczne. Biorąc pod uwagę intensywny rozwój strategii logistycznych (np. *Quick Response, Just In Time, Supply Chain Management, Lean Supply Chain, Vendor Managed Inventory* itp.) oraz wpływ logistyki na budowanie przewagi konkurencyjnej, można uznać, że tendencja ta utrzyma się, a nawet może przybrać na intensywności. Najślabiej ocenionymi formami były umowa licencyjna i kontrakcje. Na niską ocenę złożyły się następujące obszary: monitorowanie, rozwój personalnych relacji i wymiana informacji, co może wynikać ze specyfiki tego rodzaju umów. Rysunki 9 i 10 przedstawiają graficzną interpretację metody pola sił dla najwyżej i najniżej ocenionych form partnerstwa (numery na wykresie odpowiadają poszczególnym obszarom audytu).

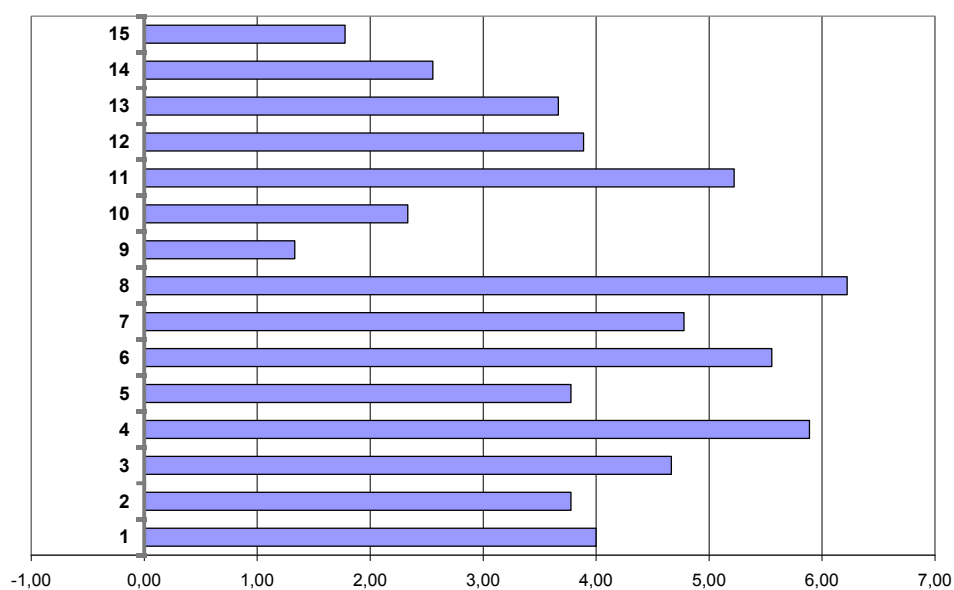
Tablica 2

Wyniki ocen poszczególnych form partnerstwa

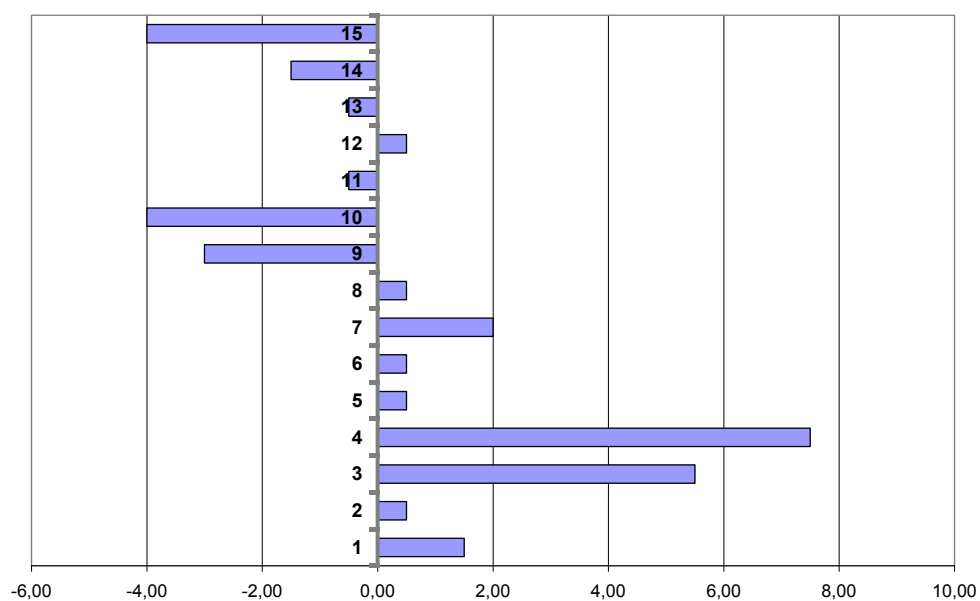
Lp.	Forma partnerstwa	Ocena ⁸	Sily hamujace	Sily wspierajace
1	franchaising	59,44		wysiłek najwyższego kierownictwa, zapewnienie satysfakcji klientowi, zaufanie
2	zrzeszenia	58,67	rozwój personalnych relacji	otwartość komunikacji, zmienność, wysiłek najwyższego kierownictwa
3	układy o dystrybucji	55,92		wysiłek najwyższego kierownictwa, otwartość komunikacji, podzielane cele i dążenia
4	montownie	54,60		zapewnienie satysfakcji klientowi, zmienność, zawodowy szacunek
5	kontrakt menedżerski	54,00		zawodowy szacunek, wysiłek najwyższego kierownictwa, otwartość komunikacji, zapewnienie satysfakcji klientowi,
6	outsourcing	50,55		zapewnienie satysfakcji klientowi, wysiłek najwyższego kierownictwa, zmienność
7	spółka joint venture	43,75	ciągłe doskonalenie w czasie, monitorowanie	zmienność, wysiłek najwyższego kierownictwa, otwartość komunikacji
8	poddostawy	37,74	rozwój personalnych relacji	zapewnienie satysfakcji klientowi, zawodowy szacunek, podzielane cele i dążenia, zaufanie
9	umowa o współpracy	36,79	rozwój personalnych relacji	zapewnienie satysfakcji klientowi, otwartość komunikacji, wysiłek najwyższego kierownictwa, zmienność
10	umowa licencyjna	13,80	monitorowanie, rozwój personalnych relacji, wzajemna zależność, wymiana informacji	otwartość komunikacji, zapewnienie satysfakcji klientowi, zmienność
11	kontraktacje	5,50	monitorowanie, ciągłe doskonalenie w czasie, rozwój personalnych relacji, wymiana informacji	zapewnienie satysfakcji klientowi, otwartość komunikacji

Źródło: opracowanie własne.

⁸ Maksymalna możliwa do uzyskania ocena to 142 punkty.



Rys. 9. Analiza pola sił dla franchisingu
Fig. 9. Force field analysis for franchises
Źródło: opracowanie własne.



Rys. 10. Analiza pola sił dla kontraktacji
Fig. 10. Force field analysis for contracting
Źródło: opracowanie własne.

4. Podsumowanie

Przedstawione w artykule rozważania pozwalają na sformułowanie kilku wniosków.

1. Współczesne dynamiczne otoczenie wymaga od przedsiębiorstw kompleksowego i systemowego podejścia do przepływów rzeczowych oraz informacyjnych. Kładzie się zatem nacisk na zewnętrzne stosunki przedsiębiorstwa z dostawcami, dystrybutorami i klientami. Stosunki te powinny być oparte na partnerstwie, rozumianym jako współdziałanie na zasadach zaufania, podziału rynku i korzyści, prowadzące do uzyskania dodatkowych efektów synergicznych i przewagi konkurencyjnej. Współdziałanie przedsiębiorstw w ramach łańcucha dostaw wynika ze zmiany istoty relacji występujących między przedsiębiorstwami z koncepcji transakcyjnej na koncepcję opartą na współpracy.
2. Analiza strukturalna, w której bierze się pod uwagę kryteria statyczne, takie jak: forma organizacyjna, aspekty prawnofinansowe i relacje między partnerami, wskazuje na organizacyjne aspekty form partnerstwa logistycznego. Natomiast grupowanie form na podstawie stadiów procesu tworzenia wartości dodanej oraz identyfikacji silnych i słabych obszarów współpracy, które są elementem analizy strategicznej, pozwoliło na wskazanie kooperacyjnych aspektów form partnerstwa logistycznego.
3. Przeprowadzone w polskich przedsiębiorstwach badania wykazały, że dominującymi formami partnerstwa logistycznego są: umowa o współpracy, outsourcing oraz układ o dystrybucji. Biorąc pod uwagę poziom partnerstwa logistycznego, najlepiej ocenianymi formami w Polsce są: outsourcing oraz układy o dystrybucji.
4. Przeprowadzona analiza wyników audytu partnerstwa logistycznego wskazuje, że siłami wspierającymi o najwyższej intensywności oddziaływania są najczęściej wzajemne zaangażowanie w zapewnienie satysfakcji klientowi, otwartość komunikacji oraz inwestycja wysiłku najwyższego kierownictwa. Natomiast siłami hamującymi o największej intensywności są najczęściej monitorowanie, ciągle doskonalenie w czasie, rozwój personalnych relacji oraz wymiana informacji.

Bibliografia

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. Kaczmarek B.: Współdziałanie przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2000.
4. Krejner -Nowecka A.: Jakość partnerstwa a sukces outsourcing'u w przedsiębiorstwie, [w:] Romanowska M., Trocki M. (red.): *Przedsiębiorstwo partnerskie*. Difin, Warszawa 2002.
5. LaLonde B.J., Cooper M.C.: *Partnerships in Providing Customer Service: A Third-party Perspective*. Oak Brook, IL: Council of Logistics Management, 1989.
6. Lambert D.M., Emmelhainz M.A. i Gardner J.T.: *Building Successful Logistics Partnerships*. *Journal of Business Logistics*, Vol. 20, No. 1, 1999.
7. 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.
8. Lichtarski J. (red.): *Podstawy nauki o przedsiębiorstwach*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1997.
9. Matwiejczuk R.: *Zarządzanie marketingowo-logistyczne. Wartość i efektywność*. Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2006.
10. Porter M.E.: *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*. PWE, Warszawa 1999.
11. Słonec J.: Efekt organizacyjny w harmonogramowaniu produkcji. *Zarządzanie przedsiębiorstwem*, nr 1, 2003.
12. Sulejewicz A.: *Partnerstwo strategiczne. Modelowanie współpracy przedsiębiorstw*. Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 1997.
13. Szymczak M.: *Partnerstwo logistyczne w sieciach*, [w:] Ciesielski M. (red.): *Sieci logistyczne*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2002.
14. Żebrucki Z.: *Organizacyjne i kooperacyjne formy partnerstwa logistycznego między przedsiębiorstwami*. Rozprawa doktorska, Zabrze 2009.
15. Żebrucki Z.: *Wybrane aspekty partnerstwa logistycznego*. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie*, z. 23, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2004.

16. Żebrucki Z.: Ocena efektywności partnerstwa logistycznego, [w:] Kisperska-Moroń D. (red.): Spektrum problemów badawczych logistyki w pracach młodych twórców. Wydawnictwo Akademia Ekonomicznej, Katowice 2007.
17. 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.

Recenzenci: Prof. dr hab. inż. Lech Bukowski
Prof. dr hab. inż. Jerzy Lewandowski