

Paweł Romanow
Wyższa Szkoła Logistyki w Poznaniu

Wybrane aspekty partnerstwa strategicznego w transporcie (cz. 1)

Wdrożenie partnerstwa strategicznego pomiędzy operatorami transportowymi wiąże się ryzykiem wynikającym przede wszystkim z prostego faktu, że partnerstwo samo w sobie nie gwarantuje braku konfliktów. Nawet przy spełnieniu przez strony porozumienia szeregu warunków i umiejętności szybkiego eliminowania/ograniczania pojawiających się zagrożeń, istnieje ryzyko niepowodzenia przedsięwzięcia, wywołane przez czynniki zewnętrzne i wewnętrzne.

Niedostateczna przejrzystość komunikacji między stronami układu, przecenianie albo niedocenywanie możliwości własnych i drugiej strony, nierealne oczekiwania związane z efektami współpracy – to jedynie przykłady elementów podważających uniwersalność koncepcji partnerstwa. Trzeba też mieć

na uwadze, że w określonych sytuacjach biznesowych znalezienie partnera do współpracy może być po prostu niemożliwe, nawet przy pozytywnym nastawieniu inicjatora porozumienia. Poza tym trzeba uwzględniać taki scenariusz zdarzeń, w którym układ oparty na partnerstwie nie przynosi oczekiwanych rezultatów (nawet w odległym horyzoncie czasowym). Wtedy rezygnacja ze współpracy może okazać się nie tylko bardzo kosztowna, ale również niebezpieczna. Ryzyko takie istnieje szczególnie wtedy, gdy dotychczasowa współpraca oparta była na zaufaniu wyrażającym się na otwartości i szerokiej wymianie informacji¹. Różnice w podejściu bazującym na partnerstwie, eksponującym rolę konfrontacji, są widoczne w wielu aspektach funkcjonowania przedsiębiorstw, w tym również transportowych, co ilustruje tabela 1.

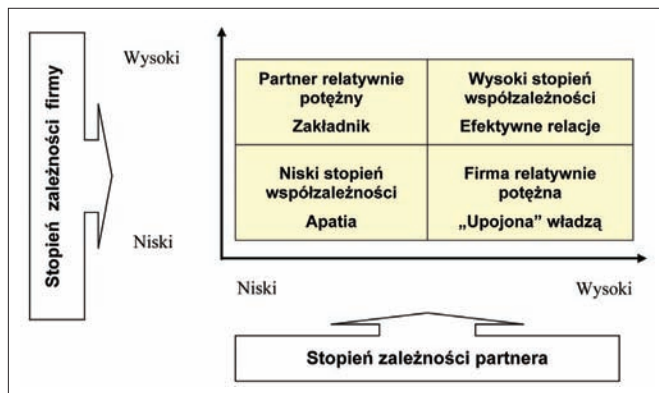
Tab. 1. Charakterystyka podejścia opartego na konfrontacji i partnerstwie w strategiach operatorów transportowych.

Cechy	Konfrontacja	Tradycyjne partnerstwo	Współczesne partnerstwo
Obszar styczności	Cena, technologiczny potencjał transportowy	Umiejętności, rynki, technologie transportowe	Doświadczenia, zdolności, rozwiązywanie problemów
Natężenie konkurencji	Ostra	Partnerzy nie konkurują ze sobą	Partnerzy najczęściej konkurują ze sobą
Zakres styczności	Od lokalnej do globalnej	Lokalny charakter współpracy (sposób wejścia na rynek)	Globalny charakter współpracy (sposób konkurencji na transportowych rynkach światowych)
Trwałość zależności	Determinowana sytuacją rynkową, otoczeniem	Z reguły krótkotrwała, pojedyncze porozumienia	Długookresowa, sieć porozumień
Częstotliwość kontaktów	Z reguły brak bezpośrednich kontaktów; kontakty mają charakter pośredni i formalny	Ograniczona do obszaru współpracy i rozwiązywania ewentualnych problemów	Stała w aspekcie przepływu informacji, generowanie nowych obszarów kooperacji
Wzajemne oddziaływanie	Formalne, walka o uzyskanie przewagi	Formalne, oparte na zapisach kontraktu	Bliskie, oparte na zaufaniu, związek typu win-win
Kluczowe zasoby	Finansowe, technologia transportowa, informacja	Technologie transportowe, dostęp do rynku	Wiedza, organizacja, zaawansowana technologia, sieć współpracowników
Podejście do informacji	Ścisła ochrona własnych zasobów informacyjnych	Ścisła selekcja udostępnianych informacji	Otwartość
Stopień zaufania	Brak	Niski	Wysoki

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Lisecka K., *Partnerstwo jako strategia rozwoju przedsiębiorstwa*, „Problemy Jakości” nr 8/2000, s. 15 oraz Sulejewicz A., *Partnerstwo strategiczne: modelowanie współpracy przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 1997, s. 74.

¹ Rudawska I., *Partnerstwo jako współczesna formuła działania przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji”, nr 7-8/2008.

Zestawienie zaprezentowane w tabeli 1 wskazuje też, że partnerstwo w zasadzie nie wyklucza konkurencji. Ideę kooperacji można wiązać z dwiema zasadniczymi płaszczyznami: obszarem oddziaływania właścicielskiego (za pomocą kapitału) oraz obszarem oddziaływania kontraktowego (poprzez kontrakt). W pierwszym przypadku to porozumienie w ramach grupy kapitałowej (jak holding finansowy, operacyjny czy strategiczny) staje się punktem wyjścia kooperacji, w drugim zaś jest nim zawarcie kontraktu z przewoźnikiem². Występowanie zależności opartej na próbach podporządkowaniu którejś ze stron wspólnego przedsięwzięcia wyklucza w zasadzie rozwój „współcze-



Rys. 2. Wpływ stopnia zależności firmy na możliwość budowy stosunków partnerskich. Źródło: Romanowska M., Trocki M. (red.), *Przedsiębiorstwo...*, op. cit., s. 67.

snego” partnerstwa w tym układzie. Nie jest również oczywiste, że każda współpraca w ramach uzgodnionego kontraktu będzie adekwatna do partnerstwa. Z reguły szanse na jego rozwój i trwanie uwidaczniają się dopiero wówczas, gdy pojawi się rzeczywista wspólnota interesów i obie strony porozumienia uświadomią sobie szansę na wypracowanie efektu synergii.

Wymienione typy struktur gospodarczych różnią się między sobą swobodą doboru podmiotów kontraktu, horyzontem czasowym i zakresem współdziałania. Natomiast ich cechą wspólną jest oparcie kooperacji na więziach kontraktowych. Samo ich istnienie nie jest jeszcze warunkiem wystarczającym do pojawienia się efektywnych relacji partnerskich w układzie powiązań kooperacyjnych pomiędzy operatorami transportowymi.

W publikacjach traktujących o związkach pomiędzy podmiotami gospodarczymi pojęcie zależności odnosi się z reguły do poziomu, do którego wymagane jest utrzymanie przez dany podmiot relacji z inną firmą w celu osiągnięcia zakładanych celów. Jeżeli operator TSL ma wartościowe zasoby (kapitał, know-how, informacje, usługi, potencjał logistyczny, rozległe kontakty biznesowe, czy też status) – generujące dla partnera (przewoźnika) korzyści, które nie są łatwe do uzyskania w inny sposób, niż poprzez świadczenie pod szyldem operatora usług transportowych – wówczas taki przewoźnik staje się z reguły od niego zależny. Siła przetargowa, w ogólnym sensie, odzwierciedla możliwość kontrolowania zachowania, bądź wpływania na zachowanie podwykonawcy. Zasoby, które są kontrolowane przez operatora lub funkcje, które są przez niego spełniane na

rzecz przewoźnika, stanowią źródło jego siły we wzajemnych relacjach. Analizując powyższe relacje trzeba też pamiętać, że obie strony kontraktu dysponują pewnymi zasobami, które mają wartość dla drugiej strony. Zatem tego rodzaju związki mają charakter złożony, gdzie mamy do czynienia z różnym stopniem wzajemnych zależności, ze wskazaniem na operatora posiadającego jednocześnie w tej relacji zdecydowaną przewagę siły, wynikającą z zasobów cennych dla przewoźnika³.

W literaturze można spotkać szereg metod pomiaru siły pomiędzy stronami relacji partnerskich. W niniejszym opracowaniu zaprezentowano dwie z nich, uznając je za adekwatne do relacji zachodzących „na linii” operatorzy TSL – podwykonawcy transportowi.

Pierwsza z metod dotyczy pozycji firmy na rynku, która może być określana przez wielkość obrotów w danym czasie oraz siłę marki. W przeciwieństwie do udziałów rynkowych, które określają poziom siły na podstawie historycznych wyników osiągniętych przez operatora, siła marki generuje znacznie większą liczbę atrybutów, które mogą przekładać się na siłę rynkową operatora w przyszłości. Są to, poza udziałami w rynku TSL, między innymi: stabilność rozumiana jako posiadanie stałej i lojalnej grupy odbiorców usług logistycznych oraz długotrwały trend w rozwoju marki⁴. Podejście oparte na pozycji firmy na rynku jest o tyle interesujące, że pozwala na wytypowanie tych elementów, na które trzeba wpływać w celu osiągnięcia wyższego poziomu siły przetargowej w relacjach z podwykonawcą. Dla operatora TSL wysokie udziały w rynku krajowym czy też globalnym, oraz pozostałe atuty trzeba traktować jako punkt wyjścia do poprawy jego pozycji w związkach z przewoźnikami. Atuty te to zasoby, które są cenne dla przewoźników ponieważ generują popyt na usługi transportowe, który ci zaspokajają jako podwykonawcy. Zwiększają tym samym siłę operatora we wzajemnych relacjach. Podobnie dla podwykonawcy transportowego: większy – dzięki kontraktom z operatorem – udział na rynku usług transportowych, jak również dobrze zdefiniowana marka mogą stanowić podstawę zwiększenia ich siły w relacji z operatorem.

Druga z metod pomiaru określa zależność jako funkcję znaczenia przewoźnika dla operatora wyrażaną za pomocą miar, takich jak: zgodność celów marketingowych, czyli wkład firmy w realizację celów marketingowych kooperanta, udział obrotu z jedną firmą w całości obrotu operatora, udział zysku generowanego w kontaktach z jednym przewoźnikiem w całości zysków operatora (procent masy zysku jednej strony, za jaki odpowiedzialna jest druga strona) oraz trudność zastąpienia podwykonawcy inną firmą z sektora usług transportowych (mierzona poziomem kosztów lub wysiłku, które musiałyby zostać poniesione przez operatora TSL w celu zastąpienia jednego przewoźnika innym).

Zatem w relacjach operator TSL – podwykonawca transportowy, przy założeniu, że podmioty nie nawiązały jeszcze współpracy, do oceny siły stron mogą posłużyć: udział w obrotach na rynku usług logistycznych (udziały stron na rynku są niezależne od ich wzajemnych relacji) i ich dynamika oraz trudność zastąpienia podwykonawcy inną firmą, jak również siła zasobów obydwu stron, a także spójność celów marketingowych.

² Romanowska M., Trocki M. (red.), *Przedsiębiorstwo partnerskie*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2002, s. 49.

³ Kiczmachowska E., Pomiar siły przetargowej w kanałach dystrybucji, „Marketing i Rynek”, nr 8/2008., s. 23.

⁴ Wood L., Market Power and its Measurement, „European Journal of Marketing”, No. 5-6/1999.