

Wstęp

Dynamiczny rozwój handlu elektronicznego, coraz krótszy cykl życia produktów, masowa indywidualizacja produkcji i ciągła presja na redukcję kosztów wpływają w dużym stopniu na działalność operacyjną współczesnych przedsiębiorstw. Jednym z kluczowych instrumentów zarządzania staje się logistyka, która umożliwia nie tylko odpowiednie planowanie, realizowanie i kontrolowanie przepływu rzeczy oraz informacji o nich wewnątrz i na zewnątrz organizacji, ale także pełni funkcję integrującą i stanowi przestrzeń kreacji innowacji gospodarczej.

Z uwagi na coraz większe zróżnicowanie i rozproszenie geograficzne miejsc wytwarzania produktów, ich przetwarzania, dystrybucji, sprzedaży oraz konsumpcji trudno pojedynczemu podmiotowi wykonywać wszystkie operacje logistyczne. Często samodzielna realizacja procesów logistycznych nie ma uzasadnienia ekonomicznego. Ponadto skutki ostatniego kryzysu gospodarczego i problemy związane z realizacją idei zrównoważonego rozwoju prowadzą do zwiększenia poziomu niepewności i ryzyka w logistyce [Alkhatib, Darlington i Nguen 2015]. W związku z tym część menedżerów koncentruje się na kluczowych kompetencjach i zleca dodatkowe czynności (w tym przypadku procesy logistyczne) zewnętrznym podmiotom. Podmioty te, dostarczając usługi zaspokajające podobne potrzeby, tworzą razem branżę usług logistycznych.

Branża usług logistycznych ma szczególne znaczenie dla ekonomii. W opinii wielu badaczy branża ta jest uważana za „krwiobieg” i podstawę rozwoju gospodarczego państwa [Huang i in. 2015]. Przykładowo w Polsce, wartość sprzedaży usług logistycznych stanowi ok. 6% PKB, którą generuje ok. 6% wszystkich podmiotów w ogóle. Przedsiębiorstwa logistyczne przyczyniają się również do tworzenia i utrzymania miejsc pracy – zatrudnienie w branży usług logistycznych wynosi ponad 8% ogółu zatrudnionych. Ponadto w 2014 roku Polska była na 31 miejscu wśród 160 państw w rankingu Banku Światowego według logistycznego indeksu wydajności (ang. *logistics performance index*). Znalazła się między Turcją a Czechami, a pierwsze trzy miejsca zajęły Niemcy, Holandia i Belgia [Szyszka 2016, s. 27]. Natomiast według danych Eurostatu nasz kraj jest na drugim miejscu (zaraz po Niemczech) w Europie pod względem wykorzystania transportu drogowego w przewozie rzeczy [Malinowski 2013].

W związku z powyższym branża usług logistycznych jest interesującym i ważnym tematem badawczym. M. Ciesielski [2005a] zaznacza, że transport i związane z nim usługi miały zawsze duże znaczenie dla gospodarki i warto omawiać problemy z nimi związane. Branża usług logistycznych stwarza bowiem szanse dla produkcji, handlu oraz dystrybucji, przez co bywa również niekiedy nazywana „motorem” rozwoju gospodarki.

Podmioty branży usług logistycznych wykonują usługi w ramach transportu, spedycji, magazynowania, a także usługi pokrewne i wspomagające procesy logistyczne. Biorą one udział w wymianie rzeczowej i informacyjnej między różnymi graczami rynkowymi. Przyczyniają się do tworzenia wartości procesów i produktów przedsiębiorstw oraz do rozwoju ich łańcuchów dostaw przez zapewnienie efektywnych pośrednich powiązań [Gadde, Huemer i Håkansson 2003]. Dostawcy usług logistycznych są więc częścią układu relacji, w których pełnią zazwyczaj rolę wspierającą dla pozostałych podmiotów [Skjoett-Larsen 2000].

W ostatnim czasie zmienia się rola przedsiębiorstw logistycznych [Gadde i Hulthén 2009]. Wzrasta przede wszystkim ich aktywność, ponieważ coraz częściej zarządzają systemami logistycznymi innych podmiotów czy też nawet stają się liderami łańcuchów dostaw. Reprezentują swoich klientów na całym świecie, doradzają im w opracowaniu rozwiązań logistycznych i oferują kompleksowe usługi, zgodne z koncepcją *one stop shopping*¹. W celu wykonania zadań współpracują z wieloma innymi podmiotami logistycznymi, ale także z przedstawicielami pozostałych branż. Nawiązują współpracę bazującą nie tylko na umowach, ale także na kontaktach osobistych. Współpraca ta dotyczy zarówno bezpośrednich, jak i pośrednich dostawców oraz klientów, a także konkurentów. W odpowiednich warunkach może ona mieć długoterminowy charakter i wzajemnie dopełniając się cele. Taki rodzaj relacji nosi wówczas znamiona współdziałania międzyorganizacyjnego, które dodatkowo cechuje się trwałością [Jagoda 2003, s. 91]. W efekcie mogą być tworzone sieci międzyorganizacyjne, składające się z autonomicznych i współpracujących organizacji.

Sieci międzyorganizacyjne przybierają zarówno formę struktur organizacyjno-instytucjonalnych, jak: alianse, *joint ventures*, klastry [Czakon 2007, s. 8], ale mogą mieć również mniej formalny charakter. Wykraczają one często poza kontrakty i obejmują istotne dla przedsiębiorstwa więzi społeczne. Tak rozumiane sieci są wszechobecne w gospodarce, a ich znaczenie nieustannie wzrasta [Stańczyk-Hugiet 2012, s. 163]. Badacze są zgodni co do tego, że funkcjonowanie w sieci przynosi przedsiębiorstwom wiele korzyści, np.: zmniejszenie kosztów [Morrison, Bouquet i Beck 2004], transfer wiedzy [Perechuda 2005a], dostęp do nowych zasobów [Stańczyk-Hugiet i Sus 2012], uzyskanie efektu synergii [Grabowska 2014] czy

¹ Koncepcja polegająca na załatwianiu wszystkich spraw w jednym miejscu przez jedną organizację.

zwiększenie poziomu innowacyjności [Klimas 2014]. Współpraca w ramach sieci jest ważna dla mniejszych przedsiębiorstw, które mogą zwiększyć potencjał przez połączenie swoich sił. Dzięki temu są one w stanie konkurować z innymi podmiotami na globalnych rynkach i pozyskiwać nowych klientów [Łobejko 2012, s. 10]. Należy również pamiętać, że z sieciami wiążą się zagrożenia, jak: uzależnienie od kontrahentów, zmniejszenie elastyczności, „rozmycie” odpowiedzialności, utrata wiedzy [Niemczyk 2006, s. 165]. Identyfikacja tych zagrożeń jest istotna, ponieważ ich odpowiednie rozpoznanie oraz przeciwdziałanie może zmniejszyć ryzyko niepowodzenia.

Z przeprowadzonych do tej pory badań wynika, że sieci umożliwiają uzyskanie przewagi konkurencyjnej w wielu branżach i na różnych rynkach [Austen 2014; Dyer i Singh 1998; Ritter, Wilkinson i Johnston 2004]. Powstają zatem pytania, które w kontekście tej pracy układają się w pytania badawcze. Czy przedsiębiorstwa branży usług logistycznych są również bardziej konkurencyjne dzięki kształtowaniu lub przystępowaniu do sieci międzyorganizacyjnych? A jeśli tak, jakie czynniki na to wpływają? Jak mierzyć ten wpływ [Ebers 1997]? Czy menedżerowie wykorzystują szanse związane z tym, że ich przedsiębiorstwo funkcjonuje w sieci?

Analiza literatury przedmiotu wskazuje na brak wyczerpujących odpowiedzi na te pytania. Mimo występowania relacji sieciowych w branży usług logistycznych i zwracania uwagi na ich duże znaczenie [Pfohl i Buse 2000] nadal większość badań skupia się na outsourcingu logistycznym, zakupie i marketingu usług logistycznych, strategii wzrostu oraz diagnozowaniu i opisywaniu bezpośrednich relacji z dostawcami, klientami i konkurentami. Istnieje deficyt opracowań dotyczących analizy sieci międzyorganizacyjnych w branży usług logistycznych [Przybylska 2008; Selviaridis i Spring 2007]. W szczególności brakuje prac badawczych z zakresu współpracy przedsiębiorstw logistycznych z innymi podmiotami w sieci i jej wpływu na przewagę konkurencyjną. Ponadto prowadzone badania empiryczne dotyczące przedsiębiorstw logistycznych mają przede wszystkim charakter opisowy, często pozbawiony podstaw teoretycznych [Prockl, Pflaum i Kotzab 2012]. Istnieje więc istotna luka poznawcza.

W rozprawie jako podstawę badawczą wybrano paradygmat sieciowy [Borgatti i Foster 2003]. Dzięki zbiorowi twierdzeń, ram pojęciowych i teorii związanych z sieciami międzyorganizacyjnymi autor mógł określić przedmiot badań, przedstawić problem, wyznaczyć cele i sformułować hipotezy badawcze [Ciesielski 2014]. Źródła paradygmatu sieciowego upatruje się w podejściu sieciowym zakładającym, że współczesne organizacje gospodarcze nie są odosobnione, bo sposób postępowania i rezultaty zależą nie tylko od nich samych, ale także od podmiotów, z którymi są powiązane w sposób bezpośredni oraz pośredni [Håkansson i Snehota 2006]. W literaturze mówi się nawet o „micie niezależności” [Ford i in. 2002, s. 2] czy o „micie atomizacji” [Czakon 2012a, s. 23–29], w którym przyjmuje się brak powiązań pomiędzy podmiotami rynkowymi i analizuje się

przedsiębiorstwo w kontekście wyodrębnionych grup niezależnych podmiotów. Założenie to w opinii W. Czakona [2012a, s. 24–25] jest zbyt restrykcyjne, często za bardzo wyidealizowane i dalekie od rzeczywistości gospodarczej, dlatego należy je odrzucić. W paradygmacie sieciowym wskazuje się, że sieci międzyorganizacyjne przyczyniają się do uzyskania przewagi konkurencyjnej [Zakrzewska-Bielawska 2015; Czakon 2011]. Przewaga ta odnosi się do pojedynczego podmiotu, ale coraz częściej można się spotkać z opinią, że konkurencja między przedsiębiorstwami przesunęła się na płaszczyznę między sieciami międzyorganizacyjnymi [Banaszyk 2015, s. 14]. Badanie przewagi konkurencyjnej między sieciami jest jednak bardzo trudnym zadaniem, głównie ze względu na problem związany z pozyskaniem dokładnych danych o badanych obiektach. Z tego powodu w rozprawie przyjęto perspektywę przedsiębiorstwa, które jest biernym lub aktywnym uczestnikiem sieci międzyorganizacyjnych.

Z podejściem sieciowym wiąże się koncepcja osadzenia. Zakłada się w niej, że przedsiębiorstwa oraz ich pracownicy są poddawani oddziaływaniu przez bezpośrednie i pośrednie relacje z innymi jednostkami, jak również przez całe sieci jako większe zbiory relacji. Menedżerowie, którzy są świadomi tego oddziaływania, nie kierują się wyłącznie poszukiwaniem własnych korzyści [Marsden 1981; Mitręga 2010]. Nie oznacza to jednak, że nie upatrują w tym możliwości zwiększenia swojej przewagi konkurencyjnej, w szczególności w stosunku do podmiotów spoza sieci. W tym celu przedsiębiorstwo eksploatuje i eksploruje relacje sieciowe oraz zasoby swoje i innych organizacji. Taką postawę, ukierunkowaną na wykorzystywanie szans związanych z osadzeniem przedsiębiorstwa w sieci międzyorganizacyjnej, określa się w tej rozprawie jako orientację sieciową.

Właściwością orientacji sieciowej jest jej stopniowalność, co oznacza, że przedsiębiorstwa charakteryzują się różnym poziomem orientacji sieciowej. W literaturze zakłada się, że orientacja sieciowa może mieć pozytywny wpływ na wyniki przedsiębiorstwa [Thornton 2011, s. 13–14]. Brakuje jednak dogłębnych badań potwierdzających istnienie tego związku. Można więc wskazać na lukę empiryczną. Poza tym przedstawiana w literaturze koncepcja orientacji sieciowej nie jest wystarczająco zoperacjonalizowana. W szczególności brakuje metod i narzędzi jej pomiaru. Istnieje zatem istotna luka metodyczna w tym zakresie.

Kolejnym problemem jest brak systematycznego podejścia do wykorzystania przez menedżerów potencjału tkwiącego we współdziałaniu sieciowym, które stanowi podstawę osiągania wyższej renty ekonomicznej. Ten deficyt wskazuje na lukę aplikacyjną. Ambicją autora tej pracy jest próba uzupełnienia wymienionych luk badawczych.

Z uwagi na sygnalizowany w literaturze niski poziom implementacji paradygmatu sieciowego w logistyce [Ciesielski 2012] podjęto próbę integracji praktyki badawczej i wiedzy o sieciach międzyorganizacyjnych z subdyscyplin nauk o zarządzaniu, w szczególności z zarządzania strategicznego, z wiedzą z zakresu logistyki.

Podejście to wynika ze stosunkowo większej praktyki badawczej zarządzania strategicznego dotyczącego sieci międzyorganizacyjnych, zarówno w zakresie metodologii, terminologii, jak i stosowanych metod badawczych. Dzięki takiemu zabiegowi można uzyskać, postulowaną w naukach o zarządzaniu, spójność koncepcyjno-metodologiczną dla obu subdyscyplin [Klimas 2015a, s. 37]. Poza tym logistyka jest bardzo praktyczną i zarazem młodą dziedziną wiedzy, której podstawy teoretyczne i metodologiczne podlegają jeszcze dyskusjom [Chaberek i Karwacka 2009, s. 7]. Taka adaptacja „najlepszych praktyk” badawczych zarządzania strategicznego jest zgodna z postulatem, aby „logistyka wykorzystywała całość dorobku naukowego, który jest jej naturalnym otoczeniem” [Ciesielski 2004a]. Pozwala ona na zniwelowanie sygnalizowanego w literaturze problemu związanego z ustalaniem podstaw teoretycznych i metodologicznych logistyki, a tym samym na tworzenie sieci przez przedsiębiorstwa branży usług logistycznych [Ciesielski 2009]. Ponadto podejście polegające na korzystaniu ze wspólnych założeń teoretycznych może się przyczynić nie tylko do zwiększania spójności logistyki i zarządzania strategicznego, ale także pozwoli na znaczące przyspieszenie ich rozwoju. Doświadczenia zarządzania strategicznego mogą bowiem wykreować nowe możliwości dla logistyki, w szczególności w jej strategicznym kontekście, np. w łańcuchach dostaw.

W pracy zastosowano modelowanie, które posłużyło do wyodrębnienia istotnych składowych badanej orientacji sieciowej i przedstawienia zależności między nimi. W modelowaniu zaleca się wykorzystanie rozumowania abdukcyjnego [Światowiec-Szczepeńska 2012, s. 197]. Umożliwia ono testowanie teorii za pomocą tworzonych przypuszczalnych związków. Abdukcja nie gwarantuje niezawodności twierdzeń czy teorii, ale umożliwia wskazanie najbardziej prawdopodobnych hipotez. Opracowany w ten sposób model ma charakter hipotetyczny. Takie podejście jest dość często stosowane w tzw. dyscyplinach praktycznych, w szczególności w logistyce [Ciesielski 2015].

Inspiracją do przygotowania rozprawy były doświadczenia zdobyte przez autora podczas realizacji projektu badawczego dotyczącego podejścia sieciowego we współpracy gospodarczej². Badania te dotyczyły między innymi analizy współpracy sieciowej co najmniej małych przedsiębiorstw ze wszystkich branż w Polsce. Ich wyniki pozwoliły na wstępne rozpoznanie problemu i stworzenie podstaw narzędzia badawczego. Można je więc potraktować jako pewien asumpt do badań nad orientacją sieciową w przedsiębiorstwach branży usług logistycznych.

W związku z przedstawionymi wnioskami za główny cel pracy przyjęto opracowanie modelu orientacji sieciowej ukierunkowanej na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw branży usług logistycznych.

² Projekt badawczy finansowany przez Narodowe Centrum Nauki Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego (DEC-2011/03/D/HS4/03367).

Osiągnięcie głównego celu wiąże się z pogłębionymi studiami w zakresie teorii, metodyki i empirii. Wymaga to więc określenia celów szczegółowych w trzech warstwach:

1. Teoretycznej:
 - a) systematyzacja aspektów teoretycznych w zakresie pojęć: sieci międzyorganizacyjne, relacje sieciowe, podejście sieciowe, paradygmat sieciowy;
 - b) uporządkowanie wiedzy teoretycznej dotyczącej branży usług logistycznych;
 - c) zidentyfikowanie zjawiska współdziałania w branży usług logistycznych;
 - d) konceptualizacja pojęcia orientacji sieciowej i jej konstruktów w przedsiębiorstwach branży usług logistycznych;
 - e) określenie mechanizmu wpływu orientacji sieciowej na przewagę konkurencyjną przedsiębiorstw branży usług logistycznych.
2. Metodycznej:
 - a) zaprojektowanie modelu orientacji sieciowej przedsiębiorstw branży usług logistycznych;
 - b) opracowanie metody pomiaru orientacji sieciowej;
 - c) konstrukcja modeli pomiarowych i strukturalnych orientacji sieciowej przedsiębiorstw branży usług logistycznych.
3. Empirycznej:
 - a) identyfikacja poziomu i znaczenia poszczególnych wskaźników składających się na konstrukty orientacji sieciowej;
 - b) ustalenie znaczenia pozytywnych i negatywnych efektów funkcjonowania przedsiębiorstw branży usług logistycznych w sieciach międzyorganizacyjnych, źródeł przeszkód w zakresie przystępowania przedsiębiorstw logistycznych do sieci i rozwoju międzyorganizacyjnych powiązań oraz mechanizmów wzmacniania relacji;
 - c) identyfikacja czynników orientacji sieciowej z zastosowaniem modelowania strukturalnego;
 - d) przedstawienie zależności występujących między czynnikami modelu strukturalnego orientacji sieciowej;

Wnioski z przeprowadzonej analizy literatury skłaniają do sformułowania głównej hipotezy badawczej, zgodnie z którą orientacja sieciowa wpływa pozytywnie na przewagę konkurencyjną przedsiębiorstw branży usług logistycznych. Hipoteza ta została podzielona na sześć hipotez częściowych, a ich treść znajduje się w dalszej części monografii. Wyznaczone w pracy cele i postawiona hipoteza badawcza mają odzwierciedlenie w konstrukcji opracowania.

Na potrzeby rozprawy przeprowadzono badania empiryczne z wykorzystaniem metody sondażu diagnostycznego. Jako narzędzie gromadzenia danych wybrano kwestionariusz ankiety. Został on najpierw przetestowany podczas pilotażu, a następnie skierowany do przedsiębiorstw branży usług logistycznych. Łącznie otrzymano 305 poprawnie wypełnionych kwestionariuszy, co przy akceptowalnym

błądzie pomiaru wystarczyło do wnioskowania na temat zbiorowości branży usług logistycznych. Uzyskane wyniki posłużyły do realizacji badań opisowych i przyczynowych. Do analizy danych w zakresie badań opisowych wykorzystano pakiet oprogramowania statystycznego IBM SPSS Statistics, a do przeprowadzenia badań przyczynowych w postaci modelowania strukturalnego użyto współpracującego z nim narzędzia AMOS.

Praca została podzielona na dwie zasadnicze części i składa się z sześciu rozdziałów. Pierwsza część (rozdziały 1–4) ma charakter teoretyczny, a druga (rozdziały 5 i 6) zawiera wyniki badań empirycznych.

W rozdziale pierwszym przedstawiono rozważania teoretyczne na temat sieci w naukach o zarządzaniu, w szczególności pojęcia związane z sieciami. Znajduje się w nim definicja sieci międzyorganizacyjnej przygotowana na potrzeby rozprawy. W rozdziale tym wskazano cechy relacji sieciowych. Przeprowadzono również selekcję, analizę i prezentację teorii, które mają wpływ na rozwój relacji i tym samym sieci międzyorganizacyjnych. Zaprezentowano istotę podejścia sieciowego oraz paradygmatu sieciowego. Ze względu na brak jednoznacznego stanowiska odnośnie do paradygmatu sieciowego omówiono trzy różne podejścia dominujące w literaturze.

Drugi rozdział w całości obejmuje studia w zakresie branży usług logistycznych. W pierwszej kolejności zaprezentowano problematykę branży jako obszaru badawczego nauk ekonomicznych. Na tej podstawie dokonano analizy branży usług logistycznych, w szczególności przedstawiono jej charakterystykę, podmioty w niej występujące, z podziałem na tzw. trzecią (3PL) i czwartą (4PL) stronę logistyki, modele biznesu, a także usługi logistyczne świadczone przez przedsiębiorstwa. W rozdziale wskazano również rolę podmiotów branży usług logistycznych w łańcuchu dostaw.

Rozdział trzeci dotyczy współdziałania w branży usług logistycznych. Sklasyfikowano i opisano relacje przedsiębiorstw logistycznych. Szczegółowo scharakteryzowano i zilustrowano relacje pionowe, poziome oraz sieciowe. Dalej zostały opisane formalne sieci międzyorganizacyjne, jak alianse i klastry. Rozdział domyka dyskusja o przedsięwzięciach wspierających współdziałanie sieciowe w tej branży.

W rozdziale czwartym przedstawiono model orientacji sieciowej przedsiębiorstw branży usług logistycznych. Zawarto w nim opis istoty i założeń orientacji sieciowej oraz przedstawiono trzy podejścia w zakresie źródła przewagi konkurencyjnej: przewagę pozycyjną, zasobową i relacyjną. W rozdziale dokonano identyfikacji i konceptualizacji elementów orientacji sieciowej. Wyróżniono pięć konstruktów teoretycznych: cechy relacji sieciowych, oddziaływanie relacji pośrednich, współzależność, współdzielenie zasobów i wymiana w sieci, które wpływają na przewagę zasobową, a ta z kolei na wyniki przedsiębiorstwa branży usług logistycznych. Wymienione konstrukty składają się na model, w którego ramach postawiono sześć hipotez cząstkowych.

Rozdział piąty zawiera wyniki badań empirycznych dotyczących współpracy sieciowej przedsiębiorstw branży usług logistycznych. Na początku zaprezentowano metodykę badań, ze szczególnym uwzględnieniem procesu gromadzenia danych, informacji o populacji i próbie badawczej. Dalej zaproponowano pomiar poszczególnych zmiennych modelu orientacji sieciowej. W rozdziale przedstawiono opinie menedżerów firm³ logistycznych, którzy są dobrze zorientowani w zadaniach przedsiębiorstwa i jego relacji z innymi podmiotami rynkowymi. Zaprezentowano pozytywne i negatywne efekty funkcjonowania przedsiębiorstwa w sieciach międzyorganizacyjnych. W dalszej części rozdziału znajduje się analiza wyników dotyczących przeszkód w zakresie przystępowania przedsiębiorstw do sieci i rozwoju międzyorganizacyjnych powiązań oraz przedstawiono mechanizmy wzmacniania relacji w sieciach międzyorganizacyjnych.

Ostatni, szósty rozdział dotyczy modelowania strukturalnego orientacji sieciowej w branży usług logistycznych. Zanim przeprowadzano operacjonalizację zmiennych nieobserwowalnych modelu, zaprezentowano istotę, znaczenie i procedurę modelowania strukturalnego. Następnie opisano procesy związane z konstrukcją modelu pomiarowego, w szczególności jego testowanie i ocenę. W wyniku modyfikacji modelu pomiarowego przegotowano model strukturalny. Pozwolił on na estymację i wstępną ocenę postawionych hipotez. W rozdziale przeprowadzono respecyfikację modelu, która pozwoliła na lepsze dopasowanie go do badanego zjawiska. Przedstawiono również ostateczną ocenę hipotez i wnioski badawcze.

Na końcu pracy znajduje się podsumowanie wyników badań. Zaprezentowano w nim wkład w rozwój teorii sieci w naukach o zarządzaniu, implikacje dla praktyki gospodarczej, wskazano ograniczenia przeprowadzonych prac oraz propozycje i kierunki rozwoju dalszych eksploracji autora.

³ W pracy, ze względów leksykalnych, wyrażenie „firma” jest stosowane zamiennie z pojęciem „przedsiębiorstwo”.

logistycznych rozumie się jako specjalizację w tzw. kierunkach transportowych. Przykładowo, przewoźnicy w transporcie międzynarodowym specjalizują się w konkretnych połączeniach liniowych (ang. *linehaul*), np. między Polską a Niemcami, Polską a Szwecją, Niemcami a Hiszpanią.

W przypadku braku pośrednika liczba transakcji między podmiotami rynku jest większa, niż gdy istnieje pośrednik. Na pośredniku spoczywa zadanie utrzymywania relacji z wieloma podmiotami. Przedsiębiorstwo współpracujące z pośrednikiem ponosi mniejsze koszty związane z realizacją transakcji. Sam pośrednik, łącząc zamówienia od klientów i zasoby od różnych dostawców, osiąga korzyści skali. Zleceniodawca musi jednak zdawać sobie sprawę, że pośrednik rekompensuje sobie wysiłek w postaci marży. Poza tym pośrednik staje się dodatkowym ogniwem kanału informacyjnego, co w efekcie prowadzi do jego wydłużenia i tym samym może zniekształcać przesyłane informacje [Gorynia 1998, s. 458].

2.7. Usługi logistyczne

Podobnie jak problemowe jest zdefiniowanie branży usług logistycznych i jej podmiotów, tak usługi logistyczne są kategorią mało spójną w literaturze. E. Płaczek [2012, s. 19] podkreśla, że wynika to ze zdywersyfikowania branży usług logistycznych, a co z tym związane, z trudności z objęciem jedną definicją wszystkich zróżnicowanych usług. Niełatwo zatem jednoznacznie ustalić, czym jest usługa logistyczna i co należy z nią łączyć.

Biorąc pod uwagę wcześniejsze rozważania dotyczące branży usług logistycznych, można stwierdzić, że usługa logistyczna to czynności bezpośrednio związane z przepływem rzeczy i informacji oraz czynności pokrewne i wspomagające ten przepływ między podmiotami będącymi w relacji dostawca-odbiorca. Cechą charakterystyczną usługi jest to, że nie można jej przechowywać i wytworzyć na zapas. Musi być wykonana w danym momencie.

Czynności bezpośrednio związane z przepływem rzeczy najczęściej polegają na transporcie, spedycji i magazynowaniu. Są one organizowane, świadczone i nadzorowane przez specjalistyczne przedsiębiorstwa, których celem jest wsparcie systemu logistycznego innego podmiotu rynkowego [Płaczek 2012, s. 24–25]. Natomiast czynności pokrewne wspomagające ten przepływ służą zwiększaniu wartości usługi o dodatkowe elementy, jak: montaż produktu, etykietowanie, przyjmowanie zwróconych towarów, wystawienie dokumentów sprzedażowych w imieniu nadawcy, pobranie należności za towar. Zakres tych czynności zmienia się i ewoluuje w kierunku kompleksowej usługi dostępnej w jednym miejscu (zgodnie z koncepcją *one stop shopping*). Często czynności wspierające znacznie wykraczają poza kompetencje logistyki i znajdują się w obszarze produkcji, marketingu, obsługi klienta, np. montaż mebli, naprawa produktów.

Usługi logistyczne odgrywają rolę koordynującą i integracyjną, ponieważ ich jakość, czas i koszt w sposób bezpośredni decydują o jakości, koszcie czy też czasie wytworzenia dobra podstawowego, które jest przedmiotem usługi [Chaberek i Karwacka 2009]. Mają one najczęściej charakter modułowy. Oznacza to, że poszczególne usługi mogą być ze sobą łączone. M. Chaberek i G. Karwacka [2009] określają je jako pakiet działań. Przedsiębiorstwa logistyczne opracowują i oferują różne pakiety w zależności od rodzaju branży, obszaru geograficznego, produktów czy specyficznych wymagań klienta. W dużej mierze mają one charakter indywidualny, co sprawia, że bardzo trudno je powielić w procesie obsługi innych klientów. Usługi logistyczne są więc często dopasowywane do indywidualnych potrzeb klienta, co często wyraża się w formie logistyki kontraktowej. Stanowi ona sformalizowany rodzaj długoterminowej współpracy między dostawcą usług logistycznych a jego usługobiorcą.

Podobnie jak przenikają się kompetencje przedsiębiorstw logistycznych, tak samo granica między usługami transportowymi, spedycyjnymi oraz logistycznymi jest płynna i nie do końca sprecyzowana [Brdulak 2015]. Jeszcze kilkanaście lat temu usługi oferowane przez operatorów pocztowych, firmy kurierskie i przedsiębiorstwa logistyczne różniły się pod względem czasu, jakości i ceny. Były to odrębne rynki, na których konkurowano specyficznymi, pod względem wykorzystywanych gałęzi transportu i sposobów przeładunku, usługami. Stanowiło to pewną niewygodę dla klientów, ponieważ musieli często współpracować z kilkoma dostawcami usług logistycznych, którzy byli wyspecjalizowani w danym segmencie usług. Obecnie w branży usług logistycznych można dostrzec zjawisko zwiększania ich substytucji – usługi są oferowane przez różne podmioty branży. Przykładowo, operatorzy pocztowi świadczą usługi kurierskie i magazynowe, operatorzy logistyczni oferują usługi ekspresowych dostaw nawet niewielkich produktów, a firmy kurierskie przejmują kompetencje operatorów logistycznych. Wszystko to jest efektem zmieniających się potrzeb klientów, ale także wynika z chęci przejęcia całego łańcucha wartości w przepływie rzeczy między przedsiębiorstwami. H. Brdulak [2015] wskazuje, że koncentracja na różnych obszarach w szeroko rozumianej branży TSL może rozwijać potencjał przedsiębiorstwa, a poszukiwanie nowych modeli biznesu staje się coraz większym wyzwaniem.

2.8. Rola podmiotów branży usług logistycznych w łańcuchu dostaw

W celu uzyskania przewagi konkurencyjnej i dostarczenia wartości dla klientów przedsiębiorstwa coraz bardziej koncentrują się na kluczowych kompetencjach oraz outsourcingu funkcji, które mogą być wykonywane efektywniej przez podmioty trzecie [Christopher 2005]. Średnio 42% całkowitych nakładów logistycznych

w 2011 roku wydano na outsourcing [Langley 2011]. Przedsiębiorstwa logistyczne odgrywają więc ważną rolę w poprawie wydajności łańcucha dostaw poprzez współpracę i integrację działań różnych podmiotów [Panayides i So 2005; Lee Lam i Dai 2015]. Firmy te pełnią funkcję co najmniej wspierającą dla łańcuchów dostaw. Niekiedy może to być nawet rola inspirująca, motywująca czy zarządzająca. Mówi się również o twórcy, integratorze, brokerze i liderze sieci⁸.

W przedstawionej wcześniej definicji branży usług logistycznych wskazano, że przedsiębiorstwa logistyczne świadczą na rzecz innych podmiotów rynkowych usługi w zakresie przepływu rzeczy i informacji o nich. W łańcuchu dostaw poza przewozem ładunków między przedsiębiorstwami istnieje potrzeba magazynowania zapasów. Przedsiębiorstwa produkcyjne czy handlowe, skupiając się na swoich kluczowych kompetencjach, coraz częściej zarządzanie zapasami zlecają operatorom logistycznym. Odpowiedni stan zapasów umożliwia zarówno zmniejszanie kosztów nadmiernego ich utrzymywania (zamrożonego kapitału, deprecjacji, ubezpieczenia itp.), jak i kosztów wyczerpania zapasów (m.in. utraconej sprzedaży), co w efekcie powoduje zakłócenia w ciągłości dostaw. Operator logistyczny podejmuje się na zlecenie klienta zarządzania stanami magazynowania, pakowania, kompletowania oraz wielu innych dodatkowych zadań [Jeszka i Kawa 2005].

Przykładem nawiązania ścisłej współpracy w zakresie zarządzania zapasami między klientem a przedsiębiorstwem logistycznym jest koncepcja *just in time* (JIT). Zakłada ona, że podjęcie działania następuje dopiero w momencie pojawienia się takiej potrzeby [Christopher 2000, s. 17]. Wymaga to dużej elastyczności, a przede wszystkim synchronizacji uczestników łańcucha dostaw, m.in. dostawców towarów, ich odbiorców oraz operatorów logistycznych. Często przedsiębiorstwa logistyczne konsolidują ładunki od kilku dostawców i w formie jednej dostawy przekazują klientowi, np. producentowi samochodów [Ciesielski 2005a].

Rolę przedsiębiorstwa logistycznego określa się również jako [Jeszka 2013, s. 105–106]:

- ogniwo łańcucha dostaw klienta,
- usługodawcę zintegrowanego z łańcuchem dostaw klienta,
- aktywnego integratora łańcucha dostaw,
- usługodawcę oferującego rozwiązania dla łańcucha dostaw, do których należą integracja usług, integracja wewnętrzna (pionowa) i integracja zewnętrzna (pozioma).

Według M. Zysińskiej [2013] firma logistyczna ze względu na zaangażowanie może odgrywać dwa rodzaje ról w łańcuchu dostaw:

- rola pasywna – wiąże się tylko z wykonywaniem zleconych procesów logistycznych, bez zachowywania kontroli nad całością ich przebiegu;

⁸ Identyfikacja ról przedsiębiorstw w sieciach w zarządzaniu strategicznym jest trudna i cały czas trwa dyskusja na ten temat [więcej w: Czakon 2012a, s. 62–63, 173–207].

- rola koordynująca – oznacza pełną kontrolę nad procesami (wybranymi lub wszystkimi) w łańcuchu dostaw, bez większego zaangażowania w ich bezpośrednie wykonywanie (najczęściej są one zlecane w części lub w całości innym zewnętrznym podmiotom).

Ta druga rola wskazuje, że w omawianej branży jest wiele relacji pośrednich. Ponadto wyróżnia się dwa zasadnicze typy powiązań: transakcyjne i partnerskie. Te drugie są zwykle możliwe dzięki wieloletniej współpracy oraz współdzieleniu zasobów: rzeczowych, ludzkich i finansowych, niezbędnych do wspólnego zarządzania poszczególnymi procesami logistycznymi w łańcuchu dostaw. Jeśli zestawimy wymienione cechy, w wielu przypadkach mamy do czynienia z relacjami wielorakimi (sieciowymi).

Niektórzy autorzy [Rutkowski 2005, s. 3; Witkowski 2000, s. 170] zwracają uwagę, że operator logistyczny może pełnić funkcję lidera łańcucha dostaw. Może on się podjąć zarządzania całym łańcuchem dostaw (zarządzanie transportem, dystrybucją, magazynowaniem, obsługą klienta itp.) i jego ciągłego doskonalenia, ale także rekonfiguracji istniejącego łańcucha dostaw, zgodnie z wymaganiami klienta i wyzwaniem rynku z drugiej strony.

Różnorodność ról podmiotów branży usług logistycznych w łańcuchu dostaw syntetycznie w zależności od kryterium podziału przedstawiono w tabeli 2.1.

Tabela 2.1. Role podmiotów branży usług logistycznych w zależności od kryterium podziału

Kryterium podziału	Rola
Rodzaj podmiotu	ogniwo, usługodawca, lider
Zaangażowanie	aktywna, pasywna
Stopień współdziałania	koordynująca, integrująca

Podsumowanie

Branża usług logistycznych jest bardzo ciekawym, ale wciąż dosyć zaniedbywanym przez naukowców obszarem badawczym. Występują w niej zróżnicowane podmioty, które świadczą usługi od bardzo prostych, niewymagających wielu nakładów, do kompleksowych, często dedykowanych usług. Przez lata rozwinęły się różne modele biznesu, które kształtowały branżę.

Podmioty branży usług logistycznych mają bardzo silny związek z innymi graczami rynkowymi i wzajemnie na siebie oddziałują. Z jednej strony branżę usług logistycznych określa się mianem „krwiobiegu” gospodarki, co wskazuje na silną zależność między kondycją gospodarki a popytem na usługi logistyczne. Popyt na usługi logistyczne jest bowiem wtórny w stosunku do popytu na transportowane i magazynowane produkty. Z drugiej strony branżę usług logistycznych określa się

jako „stymulator” rozwoju gospodarki. Przedsiębiorstwa logistyczne są bowiem ważnym partnerem współczesnych podmiotów organizacyjnych. Bez ich usług wielu firmom trudno by było przeprowadzić ekspansję na innych rynkach czy nawet dostarczać produkty do klientów znajdujących się w różnych miejscach pojedynczego kraju. To szczególnie widoczne w handlu elektronicznym, którego dynamiczny rozwój jest jednym z najważniejszych trendów współczesnej gospodarki. Bez usług ekspresowych dostaw, automatycznych terminali paczkowych, punktów odbiorów i nadań sprzedaż przez internet byłaby prawie niemożliwa.

Największe przedsiębiorstwa logistyczne starają się zaspokoić wszystkie potrzeby logistyczne swoich klientów, zgodnie z koncepcją *one stop shopping*. Ze względu na bardzo dużą kapitałochłonność zasobów w postaci infrastruktury magazynowej, transportowej i przeładunkowej oraz wymagany dostęp do dużej liczby doświadczonych i wykwalifikowanych pracowników firmy te współpracują z mniejszymi usługodawcami logistycznymi. Z kolei te ostatnie nawiązują współpracę z lokalnymi podmiotami, które dostarczają proste usługi. Tworzy się wielopoziomowa struktura, a w niej występują wielorakie relacje – bezpośrednie, pośrednie, formalne i nieformalne. Szczególnie interesujące są relacje długoterminowe, powtarzalne i mające wzajemnie dopełniające się cele. Ich cechą wspólną jest współdziałanie, stanowiące przedmiot rozważań kolejnego rozdziału.

3. Współdziałanie przedsiębiorstw branży usług logistycznych

W ciągu kilkunastu ostatnich lat zakres usług oferowanych przez przedsiębiorstwa logistyczne znacznie się poszerzył i ewoluował w kierunku zaawansowanych rozwiązań przeznaczonych do zarządzania łańcuchami dostaw. Najnowsze wyniki badań [Soinio, Tanskanen i Finne 2012] potwierdzają tę tendencję i wskazują, że obecnie klienci domagają się większej liczby usług logistycznych o wartości dodanej [van Laarhoven, Berglund i Peters 2000; Wagner i Franklin 2008]. Przedsiębiorstwa logistyczne muszą często ze sobą współpracować, aby zaprojektować i wykonać usługę dla klienta. Ta współpraca obejmuje głównie inne podmioty z branży, ale może także dotyczyć: przedsiębiorstw oferujących usługi komplementarne, jednostek samorządowych, jednostek badawczo-rozwojowych i innych. Z perspektywy sieci międzyorganizacyjnych ważna jest współpraca, która ma długoterminowy, intencjonalny i nieincydentalny charakter. Może ona wynikać z umów, ale także z relacji społecznych⁹. Taka współpraca jest określana jako współdziałanie. Jeśli występuje między co najmniej trzema odrębnymi podmiotami, mówi się wtedy o współdziałaniu sieciowym.

W praktyce gospodarczej częściej od współdziałania sieciowego można obserwować współdziałanie bilateralne, czyli zachodzące między dwoma stronami. Są to głównie relacje określonego przedsiębiorstwa z jego dostawcami, klientami lub konkurentami. Współdziałanie dwustronne może jednak z czasem przemienić się w bardziej sieciową strukturę, dlatego warto je również wziąć pod uwagę przy analizie branży usług logistycznych.

Celem tego rozdziału jest zidentyfikowanie i przedstawienie zjawiska współdziałania w branży usług logistycznych. W pierwszej kolejności opisano rodzaje relacji przedsiębiorstw logistycznych. Więcej uwagi poświęcono relacjom pionowym, poziomym i sieciowym. Następnie przeprowadzono analizę struktur organizacyjno-instytucjonalnych, które występują w branży usług logistycznych. Każdą formę współdziałania zilustrowano odpowiednimi przykładami.

⁹ Umowy są przykładem powiązań formalnych, a relacje społeczne – powiązań nieformalnych, co jest zgodne z przyjętymi założeniami w podrozdziale 1.1.

W ostatnim czasie powstaje coraz więcej inicjatyw i przedsięwzięć wspierających rozwój współdziałania między przedsiębiorstwami branży usług logistycznych. Wśród najważniejszych można wymienić: platformy technologiczne, centra logistyczne i elektroniczne platformy logistyczne. Zostały one opisane i zilustrowane na końcu rozdziału.

3.1. Rodzaje relacji

Podmioty branży usług logistycznych, będąc dostawcami usług dla innych przedsiębiorstw, klientami produktów oraz konkurentami, nawiązują z nimi wiele relacji. Przybierają one różne formy – od jednorazowych transakcji handlowych, przez porozumienia o współpracy aż do sformalizowanych umów.

E. Przybylska [2008] we współdziałaniu przedsiębiorstw logistycznych wyróżnia trzy typy relacji: współpracę, współzawodnictwo, walkę. Ze współpracą ma się do czynienia wtedy, gdy przedsiębiorstwa logistyczne i jego kontrahenci mają wzajemnie dopełniające się cele [Niemczyk i Jasiński 2012, s. 10]. Natomiast „czysta” walka lub współzawodnictwo występuje w sytuacji, gdy są wobec siebie konkurentami.

Relacje między przedsiębiorstwami można podzielić według koncepcji koordynacji rynkowej KKK, w której poza konkurencją i kooperacją występuje również kontrola, utożsamiana ze zdobyciem i wykorzystaniem siły przetargowej [Sulejewicz 1997]. W odniesieniu do branży usług logistycznych prezentuje się to następująco [Jeszka 2013, s. 126–127]:

- kooperacja – relacje między kluczowymi podmiotami sieci a ich przedstawicielami, z których firmy osiągają wzajemne korzyści; przykładowo obie strony układu korzystają z tej samej infrastruktury (magazynów, środków transportu), wspólnej reklamy itp.;
- konkurencja – relacja między podmiotami działającymi na tym samym poziomie strukturalnym branży, może ona dotyczyć określonego obszaru geograficznego, rodzaju obsługiwanych klientów, stopnia z informatyzowania; rywalizacja odbywa się między poszczególnymi przedsiębiorstwami, ale też całymi sieciami;
- kontrola – więzi między kluczowymi podmiotami sieci a ich przedstawicielami, w których jeden podmiot ma silniejszą pozycję w stosunku do drugiego¹⁰.

Powyższe relacje ze względu na ich kierunek można podzielić na:

- relacje pionowe (głównie kooperacja i kontrola),
- relacje poziome (głównie konkurencja).

¹⁰ Pojęcie kontroli jest tu użyte w znaczeniu potocznym. Jej ścisłe znaczenie jest odległe od kontroli przy użyciu narzędzi hierarchicznych, stąd postulowana jest w układach współdziałania koordynacja, a dokładniej koordynacja wieloraka. Więcej w: [Czakon 2008, s. 7–10].

Wyróżnia się jeszcze relacje hybrydowe, zwane lateralnymi [Zakrzewska-Bielawska 2014b, s. 133], które są połączeniem relacji pionowych i poziomych. Tworzą one razem relacje sieciowe.

Różnorodność relacji zachodzących między przedsiębiorstwami branży usług logistycznych w zależności od kryterium ich wyodrębnienia przedstawiono w tab. 3.1.

Tabela 3.1. Rodzaje relacji między przedsiębiorstwami branży usług logistycznych

Kryterium wyodrębnienia	Relacje
Stopień formalizacji	jednorazowe transakcje, porozumienia o współpracy, sformalizowane umowy
Forma współdziałania	współpraca, współzawodnictwo, walka
Koordynacja rynkowa	kooperacja, konkurencja, kontrola
Kierunek powiązań	pionowe, poziome, hybrydowe (sieciowe)

Zanim będą omówione relacje sieciowe, w kolejnych podrozdziałach przedstawione zostaną relacje pionowe i poziome w branży usług logistycznych.

3.2. Relacje pionowe

Podział pionowy (wertykalny) ma miejsce w sieci, w której zachodzą relacje między przedsiębiorstwem a jego dostawcami lub klientami. Dostawcą podmiotu branży usług logistycznych może być każda organizacja, dzięki której przedsiębiorstwo może wykonywać czynności związane z przepływem rzeczy i informacji. W tym przypadku można wyróżnić trzy rodzaje dostawców:

- dostawcy bezpośrednio związani z realizacją procesu logistycznego, np. przewoźnicy, agencje celne;
- dostawcy pośrednio związani z realizacją procesu logistycznego, np. dostawcy maszyn, urządzeń – ciężarówek, wózków widłowych;
- dostawcy pozostałych produktów (usług), np. agencje reklamowe, kancelarie prawne, biura księgowe.

Natomiast klientem podmiotu branży usług logistycznych może być zarówno organizacja, jak i osoba fizyczna. Te pierwsze mogą korzystać z tych usług na własne potrzeby, ale także pełnić funkcję pośrednika i dalej je odsprzedawać. W związku z tym wyróżnia się trzy rodzaje klientów:

- klienci instytucjonalni bezpośredni, np. przedsiębiorstwa produkcyjne, handlowe;
- klienci instytucjonalni pośredni, np. operatorzy logistyczni, spedytorzy;
- klienci indywidualni (osoby fizyczne).

Ponadto w literaturze relacje z dostawcami określa się jako relacje pionowe wsteczne, a z odbiorcami (klientami) – jako relacje pionowe frontalne [de Witt i Meyer 2007, s. 218–220].

5.3. Pozytywne efekty funkcjonowania przedsiębiorstwa w sieciach międzyorganizacyjnych

Sieci międzyorganizacyjne są tworzone w konkretnym celu. Może to być na przykład wprowadzenie nowego produktu na rynek, poprawa efektywności oraz konkurencyjności, uzyskanie efektu skali i zakresu, zwiększenie przychodów, obniżenie kosztów itd. Sieci międzyorganizacyjne mogą być źródłem wielu nowych możliwości dla przedsiębiorstw. Współpraca sieciowa staje się szczególnie ważna dla mniejszych przedsiębiorstw, które zwiększają swój potencjał przez połączenie sił. Dzięki temu mogą konkurować z innymi firmami na globalnych rynkach i zdobywać nowych klientów [Łobejko 2012, s. 10].

Coraz więcej podmiotów gospodarczych, dostrzegając wiele pozytywnych implikacji, zwiększa swoje zainteresowanie więziami międzyorganizacyjnymi [Klimas 2015b, s. 30]. Tym samym zjawisko sieciowości, a w szczególności identyfikacja czynników zachęcających zawiązywanie relacji sieciowych i korzyści wynikające z funkcjonowania przedsiębiorstwa w sieciach międzyorganizacyjnych, znajduje podatny grunt u wielu badaczy nauk o zarządzaniu.

Jednym z najczęściej wymienianych w literaturze przedmiotu powodów tworzenia oraz uczestnictwa w sieciach międzyorganizacyjnych jest poszukiwanie renty ekonomicznej i możliwość jej zawłaszczenia [Stańczyk-Hugiet i Sus 2012, s. 88]. Chodzi więc najogólniej o korzyści, które przedsiębiorstwo uzyskuje z zaangażowanego kapitału. W przypadku współpracy sieciowej istnieją mniejsze potrzeby kapitałowe, ponieważ przedsiębiorstwa mają większą elastyczność zasobową – mogą korzystać z zasobów innych podmiotów klientów [Łobejko 2012, s. 10]. Teoria zasobowa firmy wskazuje bowiem na to, że nie ma podmiotów posiadających wszystkie potrzebne zasoby. Przedsiębiorstwa tworzą więc lub starają się być uczestnikami sieci międzyorganizacyjnych, aby mieć dostęp do zasobów, którymi same nie dysponują [Romanowska 2002, s. 165].

Liczne badania pokazują, że współpraca sieciowa przyczynia się do rozwoju branży, w której działają przedsiębiorstwa. Przykładami są branże: przemysł lotniczy [Czakoń 2012a], high-tech [Zakrzewska-Bielawska 2012], hutnicza [Kramarz 2012], odzieżowa [Uzzi 1996], logistyczna [Skjoett-Larsen 2000]. Przedsiębiorstwa, tworząc sieć lub w niej uczestnicząc, mogą osiągnąć przewagę konkurencyjną, w szczególności zwiększyć siłę przetargową w stosunku do podmiotów spoza sieci międzyorganizacyjnej.

Z uwagi na liczne pozytywne efekty sieci postanowiono pogrupować je w tej pracy według czterech rodzajów:

- efekt zasobowy,
- efekt finansowy,
- efekt organizacyjny,
- efekt pozycyjny.

Na podstawie badań prowadzonych wcześniej przez autora i analizy dostępnej literatury w każdej grupie zidentyfikowano poszczególne pozytywne efekty. W tabeli 5.13 znajduje się lista tych efektów z odwołaniem do badaczy, którzy w swoich pracach zajmowali się nimi. Konstrukcja pytań znajdujących się w kwestionariuszu ankiety wymagała jednak kilku modyfikacji. Z uwagi na usługowy charakter przedsiębiorstw analizowanej branży podzielono efekt w postaci dostępu do zasobów na dostęp do zasobów materialnych (np. rzeczowych, ludzkich, finansowych) i osobno niematerialnych (np. wiedzy, umiejętności). Podzielono również efekt zwiększenia siły przetargowej w stosunku do innych podmiotów spoza sieci międzyorganizacyjnej na dwa: zwiększenie siły przetargowej w stosunku do dostawców spoza sieci międzyorganizacyjnej i zwiększenie siły przetargowej w stosunku do klientów spoza sieci międzyorganizacyjnej (patrz tab. 5.14).

Tabela 5.13. Pozytywne efekty sieci międzyorganizacyjnych dla przedsiębiorstwa

Rodzaje pozytywnych efektów	Pozytywne efekty	Autorzy
Efekt zasobowy	dostęp do zasobów innych podmiotów	Bowersox 1990; Doz i Hamel 2006; Czakon 2007; Gadde i Hulthén 2009; Klimas 2015b; Latusek-Jurczak 2014b; Łobejko 2012; Nogalski i Wójcik-Karpacz 2014; Powell, Koput i Smith-Doerr 1996; Stańczyk-Hugiet i Sus 2012; Tallman 2005; Tsang 1998
Efekt finansowy	zmniejszenie kosztów działalności	Bowersox 1990; Czakon 2007; Eisenhardt i Schonhoven 1996; Fawcett, Magnan i McCarter 2008; Håkansson i Ford 2002; Klimas 2015b; Morrison, Bouquet i Beck 2004; Sus 2012
	zwiększenie przychodów	Fine 2000; Fawcett, Magnan i McCarter 2008; Daugherty i in. 2005; Hacki i Lighton 2001; Håkansson i Ford 2002; Klimas 2014; Leonard i Cronan 2002; Sus 2012
	pozyskanie środków finansowych	Klimas 2015b; Un, Romero-Martinez i Montoro-Sanchez 2009
Efekt organizacyjny	poprawa jakości realizowanych procesów	Bowersox 1990; Dyer i Hatch 2006; Fawcett, Magnan i McCarter 2008; Klimas 2015b; Leonard i Cronan 2002; Sheridan 1999; Todeva i Knoke 2005
	zwiększenie poziomu innowacyjności	Brilman 2002; Klimas 2014, 2015b; Klincewicz 2014; Witkowski 2005; Zakrzewska-Bielawska 2014a
Efekt pozycyjny	zwiększenie siły przetargowej w stosunku do innych podmiotów spoza sieci międzyorganizacyjnej	Bowersox 1990; Porter 1992
	rozwój branży	Czakon 2012a; Ratajczak-Mrozek 2010b; Klimas 2015b; Skjoett-Larsen 2000; Todeva i Knoke 2005; Zakrzewska-Bielawska 2014a

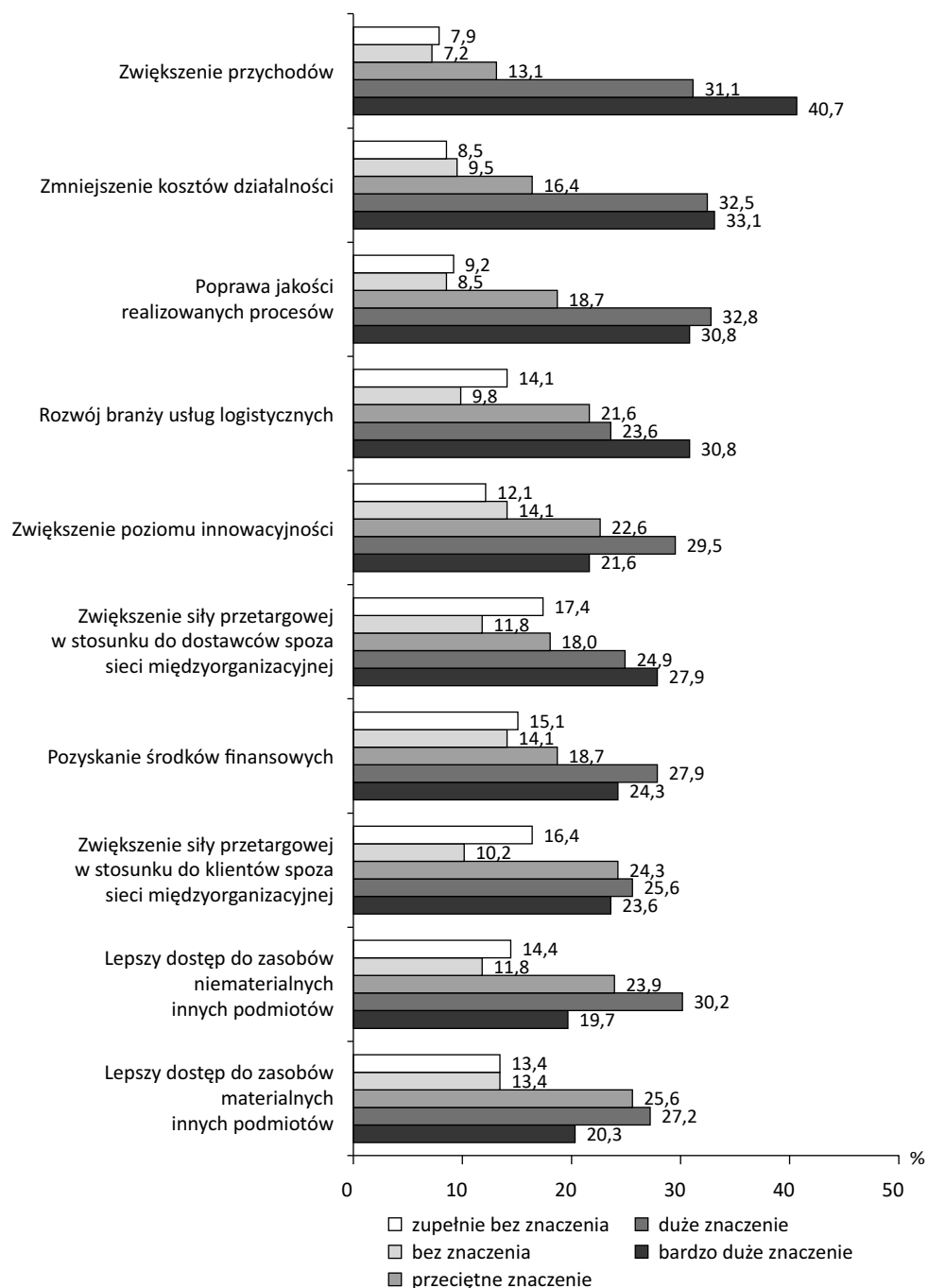
Respondenci zostali poproszeni o określenie roli, jaką odgrywają poszczególne pozytywne efekty sieci w działalności ich przedsiębiorstw, stosując pięciopunktową skalę od 1 do 5, gdzie 1 oznaczało „zupełnie bez znaczenia”, a 5 to „bardzo duże znaczenie”. W podobny sposób zostały ocenione negatywne efekty, zaprezentowane w kolejnym podrozdziale.

W tabeli 5.14 przedstawiono średnie oceny pozytywnych efektów sieci międzyorganizacyjnych dla przedsiębiorstw, a na rysunku 5.5 – udział procentowy poszczególnych ocen tych efektów.

Analiza przeprowadzonych badań pozwala stwierdzić, że menedżerowie przedsiębiorstw branży usług logistycznych dostrzegają wiele korzyści związanych z funkcjonowaniem przedsiębiorstwa w sieciach międzyorganizacyjnych. Wszystkie zidentyfikowane efekty otrzymały średnie oceny powyżej 3,0, czyli mają przynajmniej przeciętne znaczenie dla respondentów. Najwyżej oceniane przez menedżerów przedsiębiorstw branży usług logistycznych są kwestie finansowe przedsiębiorstwa – zwiększenie przychodów i zmniejszenie kosztów działalności. Dla ponad 40% respondentów zwiększenie przychodów ma bardzo duże znaczenie. Jest to całkowicie zrozumiałe i koresponduje ze wskazanym wcześniej zagadnieniem poszukiwania oraz zawłaszczania renty ekonomicznej. Należy jednak zauważyć, że stosunkowo gorzej ocenianym efektem jest możliwość pozyskania środków finansowych, ale ponad połowa (53,2%) respondentów uważa, że ma to dla nich co najmniej duże znaczenie (patrz rys. 5.5). Otrzymane wyniki są częściowo zgodne z tymi prezentowanymi w literaturze. Z badań nad klastrem Doliny Lotniczej wynika, że dla połowy respondentów determinantę tworzenia więzi stanowi chęć pozyskania wsparcia finansowego [Klimas 2015b, s. 42]. Podobne wnioski wynikają z eksploracji prowadzonych przez hiszpańskich i amerykańskich naukowców nad współpracą badawczo-rozwojową przedsiębiorstw usługowych [Un, Romero-Martínez i Montoro-Sanchez 2009].

Tabela 5.14. Średnia ocena pozytywnych efektów funkcjonowania przedsiębiorstwa w sieciach międzyorganizacyjnych

Pozytywny efekt	Średnia ocena
Zwiększenie przychodów	3,90
Zmniejszenie kosztów działalności	3,72
Poprawa jakości realizowanych procesów	3,68
Rozwój branży usług logistycznych	3,47
Zwiększenie poziomu innowacyjności	3,34
Zwiększenie siły przetargowej w stosunku do dostawców spoza sieci międzyorganizacyjnej	3,34
Pozyskanie środków finansowych	3,32
Zwiększenie siły przetargowej w stosunku do klientów spoza sieci międzyorganizacyjnej	3,30
Lepszy dostęp do zasobów niematerialnych innych podmiotów	3,29
Lepszy dostęp do zasobów materialnych innych podmiotów	3,28



Rysunek 5.5. Oceny pozytywnych efektów funkcjonowania przedsiębiorstwa w sieciach międzyorganizacyjnych