

Dr Anna Tatarczak

Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej

ORCID ID: 0000-0001-8573-5791

e-mail: anna.tatarczak@poczta.umcs.lublin.pl

Maciej Skrzypek

Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej

e-mail: maciejskrzypek98@gmail.com

Współpraca horyzontalna w łańcuchu dostaw¹

Horizontal cooperation in the supply chain

Streszczenie

Tematem niniejszego artykułu jest współpraca horyzontalna w łańcuchu dostaw pomiędzy przedsiębiorstwami branży TSL (transport–spedycja–logistyka). Ten rodzaj współpracy odbywa się przez tworzenie wspólnego systemu transportowego, w którym wszyscy jego uczestnicy dzielą ze sobą sieć transportową i zasoby. Horyzontalna współpraca pomiędzy firmami w łańcuchu dostaw jest ważnym obszarem badawczym, ponieważ konkurencja na rynkach światowych, rosnące koszty i zwiększone oczekiwania klientów spowodowały spadek zysków organizacji. Zaangażowanie się w horyzontalną współpracę zapewnia różne możliwości poprawy efektywności. Jednak formowanie sojuszy w branży TSL wiąże się z podjęciem wyzwań, takich jak np. dobór partnera, relacje z partnerem, podział kosztów i/lub zysków. Warto zastanowić się zatem, co zagraża rozwojowi tej współpracy.

Celem artykułu jest wskazanie determinant i barier rozwoju współpracy horyzontalnej firm z branży TSL w łańcuchach dostaw. W pracy wykorzystano metodę przeglądu literatury celem weryfikacji aktualnego poziomu wiedzy na temat współpracy horyzontalnej w łańcuchach dostaw. Zdaniem autorów wyniki przeprowadzonych badań przyczyniają się do usystematyzowania wiedzy na temat realizacji współpracy w branży TSL, co będzie oddziaływało na poziom wiedzy teoretycznej z dziedziny ekonomii, zarządzania i logistyki. Ponadto, rezultaty przeprowadzonych badań mogą zostać wykorzystane przez decydentów, badaczy i organizacje jako podstawa do zaprojektowania i zaplanowania współpracy horyzontalnej w łańcuchach dostaw, lecz również jako przewodnik w prowadzeniu badań nad aktualnym stanem literatury w rozpatrywanym zakresie.

Słowa kluczowe:

logistyka, zarządzanie łańcuchem dostaw, współpraca horyzontalna

Abstract

The subject of this paper is horizontal cooperation in logistics. This type of cooperation takes place by creating a common transport system in which all of its participants share the transport network and their resources. Horizontal cooperation between companies in the supply chain is an important research area because fierce competition in global markets, rising costs and increased customer expectations have resulted in a decrease in the profits of organizations. Involvement in horizontal logistics cooperation provides various opportunities to improve productivity and supply chain performance. However, forming alliances in the logistics industry involves taking up challenges that can be formulated as follows: What factors hamper cooperation?

The purpose of this paper is to analyze the determinants and barriers in the development of horizontal cooperation between logistics companies in supply chains. The method of literature analysis was used in the paper to verify the current level of knowledge concerning horizontal cooperation in supply chains. The expected research results will contribute to the systematization of knowledge concerning the implementation of cooperation in the logistics industry, which will improve the level of theoretical knowledge in the fields of economics, management and logistics. In addition, the results of the research may be used by decision-makers, researchers and organizations as a basis for designing and planning horizontal cooperation in supply chains, and also as a guide to conduct research on the current state of literature in a given field.

Keywords:

logistics, supply chain management, horizontal cooperation

JEL: M11, L91, R47

Wstęp

Obecnie biznes działa w ciągle zmieniającym się otoczeniu, cechującym się niezwykłą złożonością w wielu aspektach. Intensyfikująca się globalna wymiana handlowa sprawia, że łańcuchy dostaw są coraz dynamiczniejsze i coraz bardziej rozbudowane. Ogromny wpływ globalizacji na tradycyjny łańcuch dostaw powoduje, że wiele firm przekracza zakres indywidualnego działania na rzecz podejmowania zbiorowych inicjatyw lub przyjmuje określoną strategię współpracy z myślą o efektywniejszym radzeniu sobie z geograficznym rozproszeniem podmiotów łańcucha dostaw, odmiennymi systemami prawa i różnorodnością zwyczajów. Tego rodzaju strategię współpracy są również wzmacniane przez tworzenie alternatywnych koncepcji łańcucha dostaw, jak na przykład włączenie do łańcucha zewnętrznych dostawców usług logistycznych (Marasco, 2008).

Poziomą relację, nazywaną współpracą horyzontalną, definiujemy jako kooperację między przedsiębiorstwami znajdującymi się na tym samym poziomie łańcucha dostaw. Współpraca może odbywać się na każdym szczeblu łańcucha od dostawców i producentów, aż po sprzedawców detalicznych i odbiorców (Basso, D'Amours, Rönnqvist, Weintraub, 2019).

W branży TSL wzrasta zainteresowanie współpracą horyzontalną i jej akceptacja pomimo tego, że ma ona miejsce pomiędzy teoretycznie konkurującymi ze sobą

firmami. Dzieje się tak, ponieważ przedsiębiorstwa chcą zwiększać swoją wydajność i podnosić jakość oferowanych usług (Cruijssen, Dullaert, Fleuren, 2007).

Najważniejsze czynniki, jakimi kierują się przedsiębiorstwa transportowe, podejmując współpracę horyzontalną, zostały opisane przez Xu (2013). Należą do nich: redukcja kosztów, poprawa jakości usług, pozycji rynkowej, zdobycie umiejętności i wiedzy, podział ryzyka, zmniejszenie emisji spalin i redukcja zatłoczenia szlaków transportowych. Istnieje wiele czynników mogących utrudnić rozwój i powodzenie partnerstwa w sieci dostaw. Współcześnie jednak brakuje systematycznego przeglądu literatury, podsumowującego stan wiedzy na temat barier współpracy horyzontalnej.

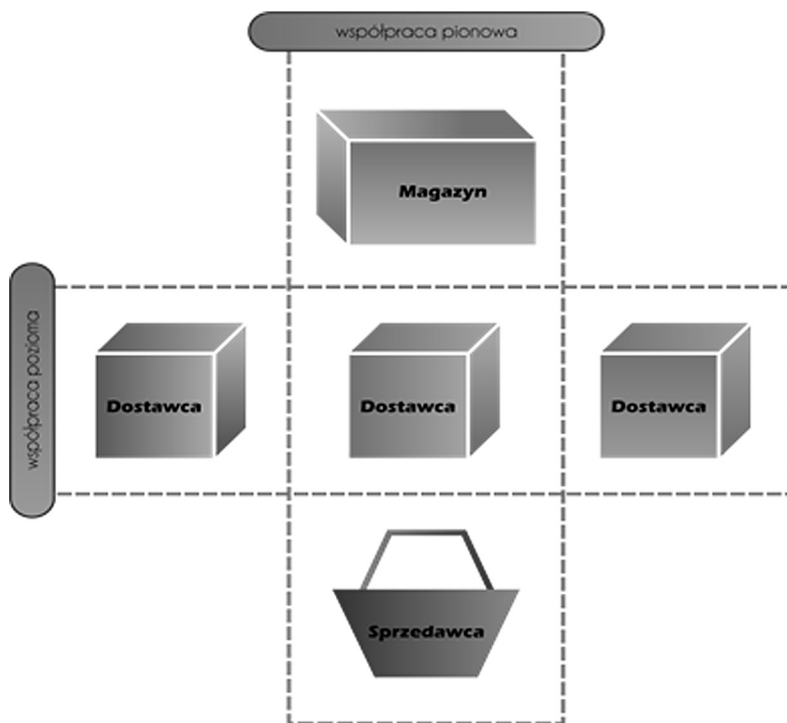
Biorąc to pod uwagę, autorzy przyjęli za główny cel artykułu wypełnienie zidentyfikowanej luki badawczej poprzez weryfikację aktualnego stanu wiedzy dotyczącej determinant i barier współpracy horyzontalnej w łańcuchach dostaw. Niniejszy tekst opiera się na kwerendzie literatury, jej analizie i krytyce. Dokumenty, które poddano analizie, pochodzą z okresu od wczesnych lat 90. zeszłego stulecia do 2019 r.

Rodzaje współpracy horyzontalnej

Rozróżniamy wiele typów współpracy horyzontalnej (patrz rysunek 1), natomiast problemem jest jed-

Rysunek 1

Rozróżnienie pionowej i poziomej współpracy przedsiębiorstw w łańcuchu dostaw



Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 2

Rodzaje współpracy horyzontalnej ze względu na stopień powiązania



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Cuijssen, 2006, s. 24.

noznaczne określenie, identyfikacja i zawarcie jej rodzajów w konkretnych ramach. Poziome relacje możemy dzielić na: kooperację, kolaborację, sojusz lub partnerstwo, lecz granice pomiędzy tymi kategoriami są bardzo niejednoznaczne. Każdy przypadek wspólnego działania przedsiębiorców jest inny i zależy od oczekiwań, gotowości do współpracy, doświadczenia oraz praktyk uzgodnionych pomiędzy firmami.

Identyfikujemy trzy rodzaje współpracy w zależności od stopnia integracji (Lambert, Emmelhainz, Gardner, 1999). Na rysunku 2 zestaw ten został poszerzony z lewej strony o relację „na długość ramienia” (*arm's length relationship*). W ramach tego rodzaju współpracy komunikacja między podmiotami ma charakter przypadkowy, nie systematyczny. Co prawda firmy mogą współpracować przez długi okres, ale nie występują pomiędzy nimi silne powiązania, brakuje zaangażowania we wspólne działania. Z prawej strony jako najsilniejsze powiązanie między przedsiębiorstwami umieszczono integrację poziomą.

Jak pokazano na rysunku 2, współpraca horyzontalna może być podzielona na trzy rodzaje. Pierwszy rodzaj kooperacji wiąże się ze współdziałaniem wzajemnie poznanych partnerów, którzy koordynują swoje działania i uczestniczą wspólnie w procesach planowania, choć w niewielkim stopniu. Horyzont czasowy tych działań jest krótki, a współpraca dotyczy tylko pojedynczej operacji. W kooperacji kolejnego rodzaju przedsiębiorstwa, oprócz wykonywanych wspólnie zadań, co obejmuje pierwszy omówiony rodzaj, integrują także część procesów planowania biznesowego. Horyzont czasowy jest dłuższy, ale skończonej długości, a we współdziałanie zaangażowanych jest wiele pionów firm. Wskazane dwa profile poziomej relacji charakteryzują się brakiem formalnej umowy. W trzecim, ostatnim rodzaju kooperacji strony integrują swoje działania na znacznie większą skalę. Przedsiębiorstwa traktują swoich partnerów jako rozszerzenie własnej działalności tak, aby ich wyniki biznesowe były wyraźnie lepsze niż przy indywidualnym działaniu. Zazwyczaj przy tej opcji firmy nie ustalają terminu zakończenia współpracy. W literatu-

rze ten wariant często jest określany jako horyzontalny sojusz strategiczny (Cuijssen, 2006). Definiuje się go jako wyraźną i długoterminową (zazwyczaj trzy lata lub więcej) zgodę na wymianę i/lub połączenie wielu (ale nie wszystkich) zasobów firmy z jednym lub wieloma konkurentami (Burgers, Hill, Kim, 1993).

Barier współpracy horyzontalnej

W tej części artykułu dokonano przeglądu literatury w celu wykrycia luk badawczych. Autorzy chcą w ten sposób pomóc naukowcom w prowadzeniu dalszych badań w obszarze barier związanych z prowadzeniem współpracy horyzontalnej między przedsiębiorstwami z branży TSL. Prowadzone w tym zakresie analizy są wciąż rozwijane i uzupełniane, co podsumowano w tabeli 1.

Jako że porozumienie horyzontalne jest zjawiskiem dotyczącym współpracy dwóch lub większej liczby teoretycznie konkurujących ze sobą przedsiębiorstw, literatura, aby dokładniej naświetlić ten paradoks, koncentruje się głównie na pozytywnych aspektach kooperacji. Dziwić może fakt, że dzieje się tak pomimo obecnej sytuacji, w której około 70% wszystkich prób podjęcia współpracy ostatecznie kończy się niepowodzeniem (Zineldin, Bredenlow, 2003). Pomimo licznych korzyści, jakie niesie za sobą współpraca między organizacjami na tym samym poziomie łańcucha dostaw, często jest ona obarczona licznymi komplikacjami i wyzwaniami. Należą do nich: dobór partnera i sposób kształtowania relacji z nim, określenie i podział kosztów i korzyści oraz zróżnicowanie stanowisk negocjacyjnych partnerów (patrz tabela 1). W przypadku porozumienia horyzontalnego sytuacja pomiędzy przedsiębiorstwami zmienia się bardzo szybko. Bardzo trudno jest zaplanować wymagane działania lub zmierzyć ich potencjalny wynik. Z tego względu część firm postrzega ją jako niepewne i zbyt ryzykowne przedsięwzięcie.

Tabela 1

Bariery współpracy horyzontalnej — przegląd literatury

Kategoria	Praktyczny problem	Literatura
Dobór partnera i relacje z nim	Zróźnicowanie interesów i postawa oportunistyczna	Heskett, 1969; Mentzer, Fogin, Golicic, 2000; Tomkins, 2001; Simatupang, Sridharan, 2002
	Trudności ze znalezieniem odpowiedniego partnera do współpracy	Bleeke, Ernst, 1995; Sabath, Fontanella, 2002; Bartlett, Ghoshal, 2004; Crujjsen, Cools, Dullaert, 2007; Schulz, Blecken, 2010
	Problemy ze znalezieniem zaufanej strony, która mogłaby kierować współpracą	Mentzer, Foggin, Golicic, 2000; Basso i in., 2019
	Trudności z wyróżnieniem się dla klienta Ryzyko utraty klientów na rzecz konkurentów lub partnerów	Abdur Razzaque, Chen Sheng, 1998; Crujjsen i in., 2006a; Crujjsen, Cools, Dullaert, 2007 Abdur Razzaque, Chen Sheng, 1998; Crujjsen i in., 2006a; Chow, Choy, Lee, 2007; Montoya-Torres, Munoz-Villamizar, Vega-Mejia, 2016
Określenie oraz podział kosztów i korzyści	Trudności z dzieleniem zysków	Razzaque, Sheng, 1998; Zineldin, Bredenlów, 2003; Crujjsen, Dullaert, Fleuren, 2007; Verstrepn i in., 2009
	Trudności z ustaleniem sprawiedliwego podziału współdzielonych kosztów	Lambert, Emmelhainz, Gardner, 1999; Bartlett, Ghoshal, 2000; Mentzer, Foggin, Golicic, 2000; Gibson i in., 2003; Basso i in., 2019
Zróźnicowanie stanowisk negocjacyjnych partnerów	Nierówne pozycje przetargowe przedsiębiorstw	Contractor, Lorange, 1988; Bleeke, Ernst, 1995; Zineldin, Bredenlów, 2003; Häkkinen, 2004; Audy i in., 2012; Guajardo, Rönnqvist, 2016
	Brak porozumienia w kwestii podejmowanych decyzji	Heskett, 1969; Barratt, 2004; Crujjsen, Dullaert, Fleuren, 2007

Źródło: opracowanie własne.

Dobór partnera i relacje z nim

W tej części artykułu autorzy skoncentrują uwagę przede wszystkim na relacjach między sojusznikami. Zostaną przeanalizowane problemy behawioralne wynikające z ludzkiego zachowania i relacji mogących mieć wpływ na jakość kooperacji. Najważniejszym elementem w każdym rodzaju współpracy jest odpowiednio duże zaufanie (Basso i in., 2019). Aby firmy mogły efektywnie kooperować, zaufanie powinno występować na trzech płaszczyznach przedstawionych na rysunku 3.

Istotnym elementem grafiki są strzałki oznaczające wzajemne oddziaływanie każdego rodzaju zaufania na kolejny. Nawet niewielkie naruszenie zaufania w jednym sektorze będzie miało wpływ na całkowite zaufanie do sojusznika. Zaufanie do systemu oznacza wiarę w korzyści płynące ze współpracy, przekonanie co do słuszności obranego sposobu kooperacji i procedur. Ufność pokładana w partnerach to przeświadczenie o lojalności każdej ze stron współpracy, ich etycznym działaniu i sumiennym wypełnianiu obowiązków wynikających z uczestnictwa w aliansie (Crujjsen, Cools, Dullaert, 2007). Kolejnym elementem potrzebnym do nawiązania współpracy są poufne informacje dotyczące partnerów. Niektóre dane wrażliwe, które zostały uwzględnione w kolejnym elemencie rysunku, muszą zostać udostępnione

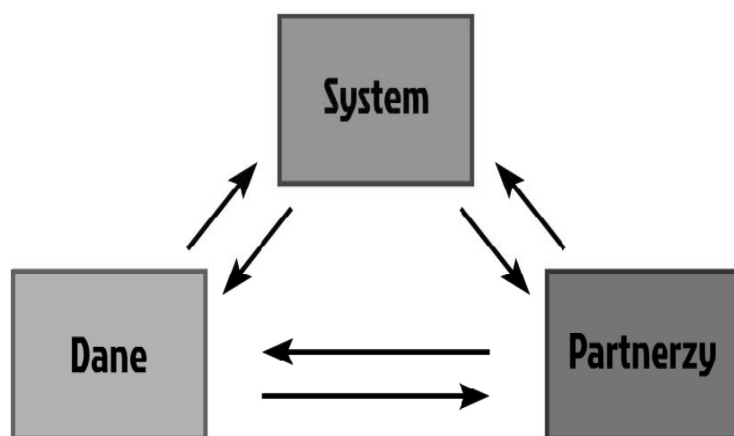
uczestnikom kooperującej grupy (Montoya-Torres, Munoz-Villamizar, Vega-Mejia 2016). Większość przedsiębiorstw niechętnie dzieli się tajnymi informacjami, dotyczącymi np. transakcji klientów (Chow, Choy, Lee 2007).

Chociaż współpraca horyzontalna jest interesującym i umożliwiającym wiele korzyści modelem kooperacji, to jednak przy jej praktykowaniu nie można wykluczyć wystąpienia zjawiska oportunistu (Tomkins, 2001). Postawa ta cechuje się brakiem stałych zasad i łatwością zmiany wyznawanych poglądów w celu osiągnięcia własnych korzyści. Kolejnym czynnikiem negatywnie wpływającym na skłonność do współpracy jest fakt, że część przedsiębiorstw traktuje własne operacje logistyczne jako podstawowe kompetencje i postrzegają kooperację na tej płaszczyźnie jako utratę części swojej niezależności (Razzaque, Sheng, 1998).

Na podjęcie decyzji o połączeniu sił wpływa również fakt, iż wśród przedsiębiorstw podobnej wielkości i o podobnym wolumenie usług trudniej się wyróżnić (Schulz, Blecken, 2010). Współpraca horyzontalna ma w tym przypadku charakter ochronny dla przedsiębiorstwa. Z drugiej strony, kooperując, bronimy także swoich konkurentów i wtapiamy się w otoczenie całej grupy podobnych nam jednostek gospodarczych (Crujjsen, Cools, Dullaert, 2007).

Rysunek 3

Elementy zaufania we współpracy horyzontalnej



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Basso i in., 2019.

W przypadku podjęcia próby współpracy horyzontalnej istotną kwestią jest liczba uczestniczących w niej podmiotów. Właściwa liczba partnerów zależy od kontekstu branżowego, ale rzadko jest większa niż dwóch lub trzech uczestników. Część ostatnich badań, a także praktyczne doświadczenia wykazały, że liczniejsze koalicje z większym prawdopodobieństwem mogą zawieść. W literaturze ukazano jednak wyjątki od tej zasady na przykładzie szczegółowej i wnikliwej analizy działań podejmowanych przez osiem przedsiębiorstw początkowo przystających na program współpracy, które dzięki kooperacji uzyskałyby oszczędności na poziomie 14,2% (Frisk i in., 2010). Jednak pomimo tak dużych możliwości poprawy wyników ta koalicja nigdy nie została zawiązana. Na przetestowanie współpracy w krótkim okresie zdecydowały się jedynie trzy z ośmiu firm i pomyślnie włączyły ją w swoje działania. Ten eksperyment się powiódł, gdyż zaangażowano zewnętrznego partnera, który nie miał udziałów w żadnej z firm i uczestniczył we współpracy jako neutralny koordynator. Po bezskutecznych poszukiwaniach nowego niezależnego partnera sojusznicy postanowili zawiesić kooperację. Co prawda niektóre firmy łączyły ze sobą siły także po badaniu, ale efektywność tej współpracy była niższa (Basso i in., 2019). Okazuje się więc, że ważnym zagadnieniem jest także to, kto koordynuje współpracę. Kwestia przywództwa jest kolejnym potencjalnym obszarem konfliktów między członkami sojuszu. Trudno znaleźć stronę, która w neutralny sposób pokieruje współpracą tak, aby zmaksymalizować zadowolenie wszystkich uczestników porozumienia. Należy także dołączyć do tego konieczność zaufania liderowi. Przedsiębiorstwa muszą być przekonane, że dowodząca strona porozumienia horyzontalnego ma wiedzę na temat najlepszej ścieżki rozwoju sojuszu i potrafi odpowiednio nim zarządzać. Biorąc pod uwagę opisany powyżej przykład, można przypusz-

czać, że we współpracę powinien być zaangażowany zewnętrzny, neutralny partner. Lider wykorzystujący swoją pozycję również może być przyczyną tworzących się wewnątrz koalicji konfliktów (Frisk i in., 2010).

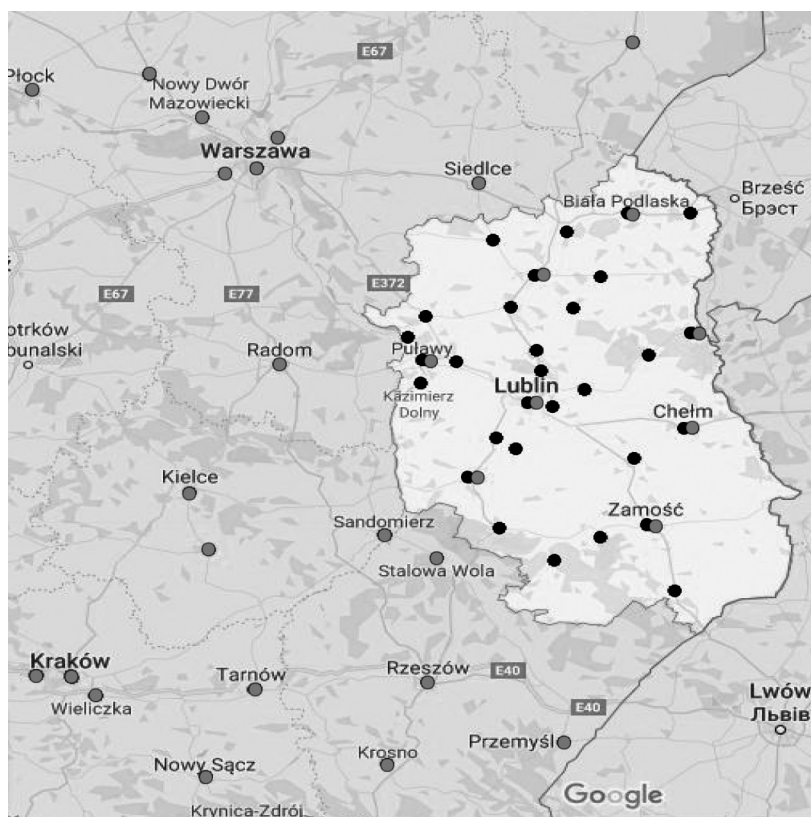
Podział kosztów i korzyści współpracy horyzontalnej

Po rozpoczęciu przez firmy działań jako koalicja rodzi się pytanie, w jaki sposób dzielić koszty i zyski. Sposoby rozporządzania zyskami i kosztami generowanymi z wyniku współpracy nazywamy praktycznymi metodami alokacji kosztów i korzyści. Właściwe ich rozpoznanie i ustalenie zasad ich rozdzielania między kooperujące przedsiębiorstwa jest kluczem do zrozumienia logistyki współpracy. Możemy nazwać ten element kamieniem milowym kooperacji, ponieważ bez znajomości tego sposobu przedsiębiorcy nie będą skłonni do połączenia sił.

W literaturze przedmiotu mamy zazwyczaj do czynienia z kooperacją w ujęciu statycznym (Frisk i in., 2010; Cruijsen, Cools, Dullaert, 2007). Mimo istnienia wielu prac naukowych mających pomóc w rozwiązaniu problemu odpowiedniego podziału kosztów i zysków nie udało się dokładnie określić sposobu postępowania w przypadku nagłej i nieoczekiwanej awarii lub kryzysu u jednego z partnerów. A przecież możliwy jest czarny scenariusz, gdy w trakcie świadczenia usług wypadki potoczą się nie tak, jak zakładano. Podobnie dzieje się, jeśli przedsiębiorstwa nie wypełniają swoich zadań albo jeden z uczestników sojuszu nagle wyłączy się ze współpracy (Basso i in., 2019). Zazwyczaj te wydarzenia za każdym razem mają inny przebieg i przedsiębiorstwa nie są w stanie się przygotować na taki rozwój sytuacji. Nie mają wówczas świadomości, jakie kroki powinny podjąć

Rysunek 4

Punkty odbioru dwóch różnych przedsiębiorców



Źródło: opracowanie własne na bazie serwisu internetowego Mapy Google.

i jak rozłożyć koszty i korzyści pomiędzy poszczególnych uczestników kooperacji. Takie sytuacje potrafią zachwiać ustalonymi wcześniej regułami odnośnie do alokacji kosztów i korzyści.

Prostym rozwiązaniem problemu jest zastosowanie alokacji proporcjonalnej, która może być oparta albo na całkowitej objętości lub ilości transportowanego towaru bądź osób, albo na przeliczeniu kosztów i korzyści na wagę transportu, albo na liczbę punktów odbioru przypisanych do każdego z uczestników sojuszu horyzontalnego. Ponieważ zasady te są proste i klarowne, a ich konstrukcja odnosi się do znaczenia każdego partnera dla wszystkich uczestników, bardzo prawdopodobne jest, że na początku uzyskują aprobatę. Jednak w praktyce, w dłuższym okresie, niektóre jednostki uczestniczące we współpracy mogą odczuwać frustrację wynikającą z niedoceniaenia ich wysiłku w sukcesie kooperacji i co za tym idzie, niedostatecznego uwzględnienia w podziale zysków. Na przykład, jeśli system rozdzielania korzyści bazuje na liczbie punktów odbioru lub odbiorców, wówczas dostawca obsługujący wiele takich miejsc w małej przestrzeni geograficznej uzyska relatywnie większą korzyść niż sojusznik działający w większej przestrzeni geograficznej, który dostarcza towary do podobnej liczby

punktów (Cruijssen, Cools, Dullaert, 2007). Tego rodzaju sytuację pokazano na rysunku 4.

Ciemne punkty to miejsca, do których towary dostarcza przedsiębiorca, uczestnik współpracy horyzontalnej. Zasięg jego działalności ogranicza się do województwa lubelskiego, w którym znajduje się 30 lokalizacji. Jasnymi kropkami zaznaczono punkty odbioru drugiego dostawcy. Jego działalność wykracza poza Lubelszczyznę, a liczba miejsc, do których powinien dotrzeć, wynosi 29. Po uwzględnieniu wyłącznie liczby punktów dostawca nr 1 uzyska minimalnie większy zysk. Należy jednak wziąć pod uwagę różnice w dystansie, który muszą pokonać dostawcy, aby dowieźć towary do swoich lokalizacji. Wyraźnie widać, że jasne punkty są bardziej rozrzucone po południowo-wschodniej części Polski, więc koszty dostawcy nr 2 będą wyższe. Wykonanie zadania zajmie także tej firmie więcej czasu. Nie trudno więc wywnioskować, że taka metoda alokacji kosztów i zysków nie jest szczególnie sprawiedliwa.

Bardziej zaawansowaną metodą jest stosowanie zasad opartych na teorii gier (Shapley, 1953), np. jednoznaczne określenie wartości zysku przypadającego dla konkretnego uczestnika współpracy horyzontalnej po uwzględnieniu jego przeciętnego wkładu w dowolną koalicję.

Zróżnicowanie stanowisk negocjacyjnych partnerów

Kolejnym kluczowym zagadnieniem do rozważenia jest proces negocjacji między partnerami, które powinny się odbyć w celu utworzenia koalicji (Cruijssen, Cools, Dullaert, 2007). Kluczem do osiągnięcia sukcesu we współpracy jest zrozumienie wielkości i kierunku ewolucji siły przetargowej każdego członka koalicji. W ich ustaleniu pomagają uwzględnienie trzech czynników (Bleeke, Ernst, 1995):

- początkowych mocnych i słabych stron uczestników sojuszu,
- sposobu, w jaki te atuty i słabe punkty zmieniają się w czasie,
- potencjału koalicjantów, jeśli chodzi o wywołanie konfliktu konkurencyjnego.

Stwierdzono, że podmiot o większych możliwościach i większej sile negocjacyjnej powinien otrzymać większą wypłatę niż jego słabszy odpowiednik. To podejście sugeruje, że alokacja kosztów i podział zysków musi uwzględniać siłę negocjacyjną przedsiębiorstw (Audy i in., 2012). W przypadku branży TSL firmy o dużej sile przetargowej są zwykle zlokalizowane centralnie, w głównym obszarze działalności sojuszu, natomiast przedsiębiorstwa nieco słabsze stają się firmami peryferyjnymi (Guajardo, Rönnqvist, 2016). Niezadowolone z takich reguł będą oczywiście przedsiębiorstwa o mniejszym potencjale negocjacyjnym. Należy również zaznaczyć, że tam, gdzie nie można oszacować i rozdzielić korzyści w sprawiedliwy sposób, największe podmioty skorzystają najbardziej. Łatwo więc zauważyć, że pozycja niektórych firm w koalicji bazującej na współpracy horyzontalnej sama w sobie może stanowić załóżek konfliktu między uczestnikami. Brak akceptacji hierarchii spotęgowany niezrozumieniem i frustracją wywołaną metodą dzielenia zysków, o której wspomniano wcześniej, w bardzo łatwy sposób potrafi zrodzić konflikt w koalicji. Należy jednak pamiętać, że proces negocjacji zawsze powinien prowadzić do korzystnych sytuacji dla wszystkich stron dialogu. Próby ostrych negocjacji i dyktowania warunków przez silniejsze jednostki gospodarcze nie będą wspierały współpracy horyzontalnej w dłuższym okresie. Długoterminowa efektywna kooperacja wymaga pozytywnego nastawienia do negocjacji i ewentualnych ustępstw każdego uczestnika koalicji, co nie jest oczywiste dla wymagających, ważnych sojuszników.

Problemem, z którym może się borykać wiele grup planujących współpracę horyzontalną, jest nieufność mniejszych przedsiębiorstw wobec większych koalicjantów. Z czasem mniejsze organizacje w sojuszu mogą tracić klientów na rzecz silniejszych firm lub zostać przez nie całkowicie wypchnięte z rynku. Jest to uzależnione w znacznej mierze od podejścia najsilniejszych jednostek uczestniczących we współpracy. Mogą one bowiem świadomie, ale w utajony sposób,

osłabiać pozycje sojuszników w celu wyeliminowania ich z rynku transportowego lub traktować ich jako równego sobie partnera. Filozofię i stanowisko czołowych przedsiębiorstw można poznać jedynie po ich działaniach w praktyce, nie zaś po teoretycznych deklaracjach, więc obawy mniejszych podmiotów są jak najbardziej uzasadnione.

Podsumowanie

Branża TSL zajmuje ważne miejsce w gospodarce, istotne jest zatem, aby wprowadzać do niej nowe rozwiązania, które pomogą ją usprawnić. Jednym z takich rozwiązań jest współpraca horyzontalna między przedsiębiorcami. Sukces kooperacji w łańcuchu dostaw nie wiąże się jednak wyłącznie z chęcią współpracy. Istnieje wiele czynników mogących utrudnić rozwój i powodzenie partnerstwa w sieci dostaw. Należą do nich: zróżnicowanie interesów i postawa oportunistyczna niektórych podmiotów, trudności ze znalezieniem odpowiedniego partnera do współpracy, problemy ze znalezieniem zaufanej strony, która mogłaby pokierować współpracą, trudności z wyróżnieniem się dla klienta, ryzyko utraty klientów na rzecz konkurentów lub partnerów, trudności ze sprawiedliwym podziałem zysków oraz współdzielonych kosztów, nierówne pozycje przetargowe przedsiębiorstw, brak zrozumienia skutków podejmowanych decyzji.

Gdy przedsiębiorcy poradzą sobie z barierami, które zniechęcają ich do wspólnego działania, mogą uzyskać znaczne korzyści. Dzięki współpracy w łańcuchu dostaw, poza osiągnięciem znacznych oszczędności, mogą poprawić jakość proponowanych usług i umocnić swoją pozycję na rynku. Dzięki inwestycjom w marketing i rozwój technologii uczestnicy sieci mogą także zwiększyć swoją wydajność. Ponadto sojusz dzięki redukcji kosztów jest w stanie uatrakcyjnić swoją ofertę, przez co rośnie pula klientów obsługiwanych przez kooperantów, a zatem współpracujące podmioty notują większe zyski z działalności.

Znajomość barier współpracy horyzontalnej w branży TSL przyczynia się do wzrostu jej przejrzystości oraz umożliwia zrozumienie jej charakteru. Może pomóc menedżerom logistyki skierować uwagę kierownictwa firm na ustanowienie odpowiednich struktur zarządzania, dostosowanych do charakteru współpracy. W celu sprawnego zarządzania strukturami współpracy menedżerowie logistyki powinni zwrócić szczególną uwagę na zarysowane aspekty związane z podziałem kosztów. Ponadto, tezy przedstawione w artykule mogą mieć istotne znaczenie dla specjalistów oraz praktyków logistyki, stanowiąc wskazówkę dotyczącą strategicznych kierunków prawidłowego prowadzenia współpracy w ramach łańcucha dostaw.

Obecnie epidemia koronawirusa (COVID-19) się je poważne spustoszenie w łańcuchach dostaw na całym świecie (Queiroz, Dolgui, Wamba, 2020). Kryzys spowodował poważne zakłócenia w łańcuchach dostaw, które zostały dobrze zidentyfikowane w literaturze (Remko, 2020). Istnieje jednak luka badawcza w kwestii określenia skutków pandemii dla współpracy horyzontalnej w branży TSL. Dlatego jednym z głównych kierunków przyszłych badań będzie identyfikacja wyzwań oraz wskazanie obszarów, w któ-

rych nauka może wspierać wysiłki przemysłu w celu wzmocnienia współpracy między firmami logistycznymi. Badania takie mogą przyczynić się do zmniejszenia ryzyka ponoszonego przez partnerów koalicyjnych. Obszar badawczy będzie obejmował modele decyzyjne dotyczące projektowania logistycznej współpracy horyzontalnej, które pozwalają uniknąć nadmiernego skupiania się tylko na kosztach, a uwzględnią krótki czas reakcji w związku z potrzebą podjęcia decyzji o współpracy i oceny partnerów.

Przypisy/Notes

¹ Artykuł powstał w związku z grantem PPN/BWA/2019/000031/U/0000.

Bibliografia/References

- Abdur Razzaque, M., Chen Sheng, C. (1998). Outsourcing of logistics functions: a literature survey. *International Journal of Physical Distribution i Logistics Management*, 28(2), 89–107. <https://doi.org/10.1108/09600039810221667>
- Audy, J. F., Lehoux, N., D'Amours, S., Rönnqvist, M. (2012). A framework for an efficient implementation of logistics collaborations. *International Transactions in Operational Research*, 19(5), 633–657. <https://doi.org/10.1111/j.1475-3995.2010.00799.x>
- Barratt, M. (2004). Understanding the meaning of collaboration in the supply chain. *Supply Chain Management*, 9(1). <https://doi.org/10.1108/13598540410517566>
- Bartlett, C. A., Ghoshal, S. (2004). Managing across boundaries: the collaborative challenge. W: C. A. Barlett, P. W. Beamish, *Text, cases and readings in cross-border management*, 403–502. New York: Cambridge University Press.
- Basso, F., D'Amours, S., Rönnqvist, M., Weintraub, A. (2019). A survey on obstacles and difficulties of practical implementation of horizontal collaboration in logistics. *International Transactions in Operational Research*, 26(3). <https://doi.org/10.1111/itor.12577>
- Bleeke, J., Ernst, D. (1995). Is your strategic alliance really a sale? *Harvard Business Review*, 73(1).
- Bratton, T. W., Mentzer, J. T., Foggin, J. H., Quinn, F. J., Golicic, S. L. (2000). Supply chain collaboration: the enablers, impediments, and benefits. W: *Council of Logistics Management Fall Meeting, Council of Logistics Management*.
- Burgers, W. P., Hill, C. W., Kim, W. C. (1993). A theory of global strategic alliances: The case of the global auto industry. *Strategic Management Journal*, 14(6). <https://doi.org/10.1002/smj.4250140603>
- Burzec-Burzyńska, E. (2011). Keiretsu — prawdziwe partnerstwo z kooperantami. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług*, (69), 138–141.
- Chow, H. K., Choy, K. L., Lee, W. B. (2007). A dynamic logistics process knowledge-based system — An RFID multi-agent approach. *Knowledge-Based Systems*, 20(4), 357–372. <https://doi.org/10.1016/j.knosys.2006.08.004>
- Contractor, F. J., Lorange, P. (1988). Competition vs. cooperation: a benefit/cost framework for choosing between fully-owned investments and cooperative relationships. *Management International Review*, 28(4), 5–18.
- Crujssen, F. C. A. M. (2006). *Horizontal cooperation in transport and logistics*. CentER, Tilburg University.
- Crujssen, F., Cools, M., Dullaert, W. (2007). Horizontal cooperation in logistics: opportunities and impediments. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 43(2), 129–142. <https://doi.org/10.1016/j.tre.2005.09.007>
- Crujssen, F., Dullaert, W., Fleuren, H. (2007). Horizontal cooperation in transport and logistics: a literature review. *Transportation Journal*, 46, 22–39. <https://doi.org/10.2307/20713677>
- Frisk, M., Göthe-Lundgren, M., Jörnsten, K., Rönnqvist, M. (2010). Cost allocation in collaborative forest transportation. *European Journal of Operational Research*, 205(2), 448–458. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2010.01.015>
- Gibson, B. J., Rutner, S. M., Keller, S. B. (2002). Shipper-carrier partnership issues, rankings and satisfaction. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 32(8), 669–681. <https://doi.org/10.1108/09600030210444917>
- Guajardo, M., Rönnqvist, M. (2016). A review on cost allocation methods in collaborative transportation. *International Transactions in Operational Research*, 23(3), 371–392. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2010.01.015>
- Heskett, J. L. (1969). Conflict Management in Interorganizational Relations: A Conceptual Framework. W: L. W. Stern (red.), *Distribution Channels: Behavioral Dimensions*, 288–305. Boston: Houghton Mifflin Co.
- Lambert, D. M., Emmelhainz, M. A., Gardner, J. T. (1999). Building successful logistics partnerships. *Journal of business logistics*, 20(1). <https://doi.org/10.1108/09574099610805485>
- Marasco, A. (2008). Third-party logistics: A literature review. *International Journal of Production Economics*, 113, 127–147. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2007.05.017>
- Mentzer, J. T., Foggin, J. H., Golicic, S. L. (2000). Collaboration: the enablers, impediments, and benefits. *Supply Chain Management Review*, 4(4), 52–58.
- Montoya-Torres, J. R., Munoz-Villamizar, A., Vega-Mejía, C. A. (2016). On the impact of collaborative strategies for goods delivery in city logistics. *Production Planning & Control*, 27(6), 443–455. <https://doi.org/10.1080/09537287.2016.1147092>
- Queiroz, M. M., Ivanov, D., Dolgui, A., Wamba, S. F. (2020). Impacts of epidemic outbreaks on supply chains: mapping a research agenda amid the COVID-19 pandemic through a structured literature review. *Annals of Operations Research*, 16.06.2020, 1–38. <https://doi.org/10.1007/s10479-020-03685-7>

- Razzaque, M. A., Sheng, C. C. (1998). Outsourcing of logistics functions: a literature survey. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 28(2). <https://doi.org/10.1108/09600039810221667>
- Remko, V. H. (2020). Research opportunities for a more resilient post-COVID-19 supply chain-closing the gap between research findings and industry practice. *International Journal of Operations & Production Management*, 29.05.2020. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-03-2020-0165>
- Sabath, R. E., Fontanella, J. (2002). The unfulfilled promise of supply chain collaboration. *Supply Chain Management Review*, 6(4), 24–29.
- Schulz, S. F., Blecken, A. (2010). Horizontal cooperation in disaster relief logistics: benefits and impediments. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 40(8/9), 636–656. <https://doi.org/10.1108/09600031011079300>
- Schulz, S. F., Blecken, A. (2010). Horizontal cooperation in disaster relief logistics: benefits and impediments. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 40(8/9). <https://doi.org/10.1108/09600031011079300>
- Shapley, L. S. (1953). Value for n-Person Games. *Annals of Mathematics Studies*, (28), 307–317. <https://doi.org/10.1017/cbo-9780511528446.003>
- Simatupang, T. M., Sridharan, R. (2002). The collaborative supply chain. *The International Journal of Logistics Management*, 13(1), 15–30. <https://doi.org/10.1108/09574090210806333>
- Tomkins, C. (2001). Interdependencies, trust and information in relationships, alliances and networks. *Accounting, Organizations and Society*, 26(2), 161–191. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(00\)00018-0](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(00)00018-0)
- Verstrepen, S., Cools, M., Crujssen, F., Dullaert, W. (2009). A dynamic framework for managing horizontal cooperation in logistics. *International Journal of Logistics Systems and Management*, 5(3–4), 228–248. <https://doi.org/10.1504/IJLSM.2009.022497>
- Xu, X. (2013). Collaboration Mechanism in the Horizontal Logistics Collaboration, Doctoral dissertation, Ecole Nationale Supérieure des Mines de Paris, 21–27.
- Zineldin, M., Bredenlöv, T. (2003). Strategic alliance: synergies and challenges: A case of strategic outsourcing relationship „SOUR”. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 33(5), 449–464. <https://doi.org/10.1108/09600030310482004>

Dr Anna Tatarczak

Adiunkt na Wydziale Ekonomii Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie. Była głównym badaczem w kilku projektach badawczych z zakresu matematyki i statystyki. Jej praca naukowa oscyluje wokół kwestii związanych ze statystyką oraz ekonometrią, zarządzaniem łańcuchem dostaw i analizą decyzji. Autorka licznych prac badawczych poświęconych zastosowaniu metod ilościowych w zarządzaniu.

Maciej Skrzypek

Student II stopnia kierunku analityka gospodarcza na Uniwersytecie Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie.

Dr Anna Tatarczak

Ph. D. Assistant professor at the Faculty of Economics at the Maria Curie-Skłodowska University in Lublin. She was the main researcher in several research projects in mathematics and statistics. Her scientific work revolves around issues related to statistics and econometrics, supply chain management and decision analysis. Author of numerous research papers on the application of quantitative methods in management.

Maciej Skrzypek

Student of the 2nd degree of economic analytics at the Maria Curie-Skłodowska University in Lublin.

Księgarnia internetowa Polskiego Wydawnictwa Ekonomicznego
zaprasza na zakupy **z rabatem 15%**

www.pwe.com.pl

