

KOOPERACJA KONKURENTÓW JAKO ELEMENT BUDOWY INTERMODALNYCH ŁAŃCUCHÓW TRANSPORTOWYCH

DATA PRZESŁANIA: 1.08.2019, DATA AKCEPTACJI: 31.08.2019, KODY JEL: L20, L91, R40

Damian Bonk

Uniwersytet Szczeciński
e-mail: d.h.bonk@gmail.com

STRESZCZENIE

W artykule omówiono zastosowanie idei współdzielenia zasobów logistycznych w łańcuchach transportowych wykorzystujących transport intermodalny. Uwaga skoncentrowana została na wpływie kooperacji konkurentów na możliwości zwiększenia udziału transportu intermodalnego w towarowych przewozach ładunków. Autor, omawiając istniejące przypadki wyżej wymienionej współpracy, wskazuje możliwości zastosowania koncepcji *sharing economy* na rynku usług transportu intermodalnego i zwiększenia przez to jego udziału w całości przewozów. W artykule określono również warunki (m.in. organizacyjne), jakie muszą być spełnione dla utworzenia lub zwiększenia współpracy w omawianych łańcuchach transportowych. Autor stwierdza, że koopetycja małych i średnich przedsiębiorstw potęguje ich możliwości konkurencyjne na globalnym rynku. Jednocześnie, w przypadku zastosowania koopetycji w celu zmiany sposobu transportu na transport intermodalny, oprócz korzyści jakościowych oraz ekonomicznych pojawiają się korzyści środowiskowe. Autor stwierdza także, że istnieje potrzeba tworzenia programów wspierających i promujących koopetycję w określonych obszarach gospodarki.

SŁOWA KLUCZOWE

transport intermodalny, kooperacja, koopetycja, łańcuchy logistyczne, ekonomia współdzielenia, logistyka współdzielenia

WPROWADZENIE

Dzięki zmianom pokoleniowym, rozwojowi nowych technologii oraz metod komunikacji, na poziomie globalnym coraz większego znaczenia nabiera nurt ekonomiczny zwany ekonomią współdzielenia (lub w niektórych źródłach ekonomią współdzieloną, z ang. *sharing economy*), który zakłada współdzielenie konkretnych zasobów w celu maksymalizacji ich zużycia oraz minimalizacji kosztów związanych z ich eksploatacją. Najprostszym przykładem może być współużytkowanie miejsca parkingowego przez sąsiadów, którzy dzielą wspólnie koszty związane z podnajmowaniem przestrzeni, jednocześnie używając ją naprzemiennie w okresach dla nich dogodnych. Analogiczna

zasada działania z czasem przeniosła się z klientów indywidualnych oraz rynku usługowego do strefy działalności przedsiębiorstw i rynku przewozów, a także dystrybucji towarów. Coraz częściej wymogi, jakie otoczenie rynkowe stawia obecnie dystrybutorom oraz wytwórcom dóbr w myśl zasad ekonomii współdzielonej, skłaniają ich do zastosowania strategii kooperacji dla zwiększania lub, w niektórych przypadkach, w ogóle uzyskania zysków przedsiębiorstwa. Kooperacja jest stosunkowo nowym terminem określającym koncepcję relacji międzyorganizacyjnych polegającą na jednoczesnej współpracy i rywalizacji między konkurentami. Oprócz terminu kooperacja¹ funkcjonuje również termin kooperencja² oraz współpraca konkurencyjna. Z założenia powyższe terminy są synonimiczne i dotyczą nie pojedynczych umów czy projektów, a strumieni konkurencji i kooperacji przedsiębiorstw. Kooperacja w zakresie transportu, logistyki a także budowy łańcuchów i sieci dostaw, może stanowić odpowiedź na problemy mniejszych wytwórców lub dystrybutorów dóbr, którzy to pojedynczo nie są w stanie konkurować z wielkimi przedsiębiorstwami działającymi na zglobalizowanym rynku. Konkurencyjność małych podmiotów mogłaby się zwiększyć poprzez zmniejszenie kosztów oraz czasu dostaw do odbiorcy ostatecznego. W przypadku niektórych podmiotów, polepszenie konkurencyjności również wynikałoby ze zwiększonej jakości wykonywanego przewozu (np. przez zwiększenie bezpieczeństwa towaru w jednostce ładunkowej). Kooperacja mniejszych podmiotów prowadzi naturalnie do budowy nowoczesnych logistycznych łańcuchów dostaw na wzór tych stosowanych przez największe przedsiębiorstwa, lecz działających na zasadzie kooperacji, podziału kosztów i zysku. Wdrażanie zasad kooperacji może stanowić bodziec do rozwoju oraz zwiększenia zysków poszczególnych podmiotów z kategorii MSP³, a także stanowić impuls do zainteresowania ich nowymi i innowacyjnymi sposobami transportu (w tym transportu intermodalnego) czy obsługi logistycznej ładunków. Celem artykułu jest przedstawienie możliwości zastosowania koncepcji *sharing economy* na rynku usług transportu intermodalnego i zwiększenia przez to jego udziału w przewozach.

ZJAWISKO KOOPETYCJI JAKO CZĘŚĆ NURTU EKONOMII WSPÓLDZIELONEJ

Współdzielenie czy wymiana zasobów, towarów lub usług prowadzi do maksymalizacji ich wykorzystania i, co za tym idzie, również do zmniejszenia ich marnotrawienia oraz ograniczenia kosztów ich wykorzystywania, za pomocą podziału na podmioty korzystające wspólnie z zasobu lub usługi. Bazując na tym założeniu, w 1978 roku M. Felson oraz J.L. Spaeth w pracy zatytułowanej *Community Structure and Collaborative Consumption* wprowadzili termin *sharing economy*, czyli ekonomia współdzielenia. Zjawisko to nie jest więc nowe, jedynie jego skala i powszechność sprawiają, że staje się ono coraz bardziej popularne, jednocześnie rozszerzając się na inne niż pierwotnie fragmenty rynku. Filozofia wyżej opisanego nurtu ekonomicznego rozkwita między innymi dzięki zmianom pokoleniowym, jakie nastąpiły w XXI wieku. Dla pokolenia czy tzw. generacji urodzonej

¹ Z ang. *coopetition* – konkurowanie przy jednoczesnej współpracy, termin stosowany powszechnie w literaturze nauk o zarządzaniu.

² Według E. Marciszewskiej (2014) termin ten, prawdopodobnie, został po raz pierwszy użyty w polskiej literaturze naukowej przez A. Sulejewicza (1997) w opracowaniu *Partnerstwo strategiczne. Modelowanie współpracy przedsiębiorstw*, Warszawa: Oficyna Wydawnicza.

³ Sektor małych i średnich przedsiębiorstw.

i wychowanej pod koniec XX i na początku XXI wieku proces zakupowy odbiega od standardowej formy występującej w latach wcześniejszych. Aktualnie przewagę zdobywa prowadzenie handlu w przestrzeni wirtualnej, co zwiększa szybkość oraz wygodę dokonywanych transakcji oraz umożliwia w większym zakresie zastosowanie tzw. marketingu rekomendacji⁴. Taki sposób prowadzenia handlu stał się możliwy dzięki kolejnemu elementowi, za pomocą którego nurt ekonomii współdzielonej się rozpowszechnia, a mianowicie rozwojowi technologicznemu, a także rozwojowi przyjaznych dla użytkowników aplikacji kojarzących strony transakcji.

W literaturze typ gospodarki współdzielenia opisuje się jako „alternatywny model wykorzystania, posiadania i konsumpcji, który zwiększa efektywność wykorzystywanych zasobów” (Sztokfisz, 2017). Gospodarka współdzielenia w uproszczeniu polega na bezpośredniej wymianie dóbr i usług między podmiotami, przy założeniu wykorzystania aplikacji lub strony internetowej kojarzącej podmioty wymiany. Wymiana może odbywać się w sposób bez przynoszenia zysku lub dający zyski jednej ze współpracujących stron. Gospodarkę współdzielenia można również określić jako „system społeczno-gospodarczy wokół podziału zasobów ludzkich i materialnych” (Ziobrowska, 2017). Model gospodarki współdzielenia zakłada wspólne użytkowanie oraz kreację, dystrybucję lub handel usług i dóbr nie tylko przez konsumentów prywatnych, ale również przez organizacje. Model ten w podstawowej wersji opiera się na współpracy prowadzącej do osiągania wspólnych korzyści, w tym zawiera się budowanie gospodarki oddolnie, w ramach określonej społeczności, w celu uniknięcia pośredników, a także sytuacji, kiedy podmiot płaci za dostęp do konkretnego zasobu, który współużytkuje. Przedmiotem w gospodarce współdzielenia mogą być usługi transportowe (*carsharing*), przestrzeń (*coachsuring*), umiejętności i czas (wymiana towar za towar lub usługa za usługę), jedzenie, moda, AGD lub różne inne przedmioty (*toyswap*), a także finanse czy przedmioty maklerskie. Z punktu widzenia biznesu przedmiotem może być wspólne centrum dystrybucji dla wielu podmiotów, zazwyczaj w pozostałych aspektach konkurujących ze sobą. Wymiana lub współużytkowanie może odbywać się w każdym typie relacji P2P (*person to person*), P2B (*person to business*), B2P (*business to person*) i B2B (*business to business*). Obecnie *sharing economy* kojarzone jest w większości przypadków z usługami turystycznymi lub wymianą towarów w relacji P2P.

Przy omawianiu zastosowania zasad *sharing economy* dla współpracy przedsiębiorstw z kategorii MSP w celu osiągnięcia przez nie odpowiedniego poziomu konkurencyjności, inaczej być może niedostępnego, należy wyjaśnić zjawiska w tym przypadku towarzyszące, tzn. kooperację oraz konkurencję, które zastosowane wspólnie prowadzą do koopetycji (czyli kooperacji konkurentów lub jak podają niektóre źródła „sypiania z wrogiem”⁵). Kooperację można definiować jako współpracę co najmniej dwóch podmiotów w celu osiągnięcia pewnego zdefiniowanego efektu. Kooperacja jest pojęciem szerokim, a podmioty w niej uczestniczące mogą być różne od osób fizycznych, np. przedsiębiorstwa, instytucje (naukowe) czy władze poszczególnych regionów. Jednocześnie można wyróżnić wiele rodzajów kooperacji, biorąc pod uwagę poszczególne kryteria (zob. Jaźwiński,

⁴ Proces polegający na ocenianiu towaru lub usługi, w którym bierze się pod uwagę, jako jedno z najważniejszych kryteriów, inne oceny użytkowników. Zastosowanie tego rozwiązania może skracać proces decyzyjny oraz określić jakość towaru lub usługi przed dokonaniem zakupu.

⁵ Określenie *sleeping with enemy* pojawia się w wielu publikacjach, m.in. w: MC., Huang, B.J. Chang (2018). *Sleeping with the enemy: The moderating effect of cooperation on competitive dynamics from collective identity perspective. Management Decision*, 3 (57), 10.1108/MD-01-2017-0054.

Kiernożycka-Sobejko, 2006) – jak np. efektywność, obszar czy liczba podmiotów w niej uczestniczących. Jednocześnie przy zjawisku kooperacji opisuje się zjawisko konkurencji polegające na współzawodniczeniu w dążeniu do pewnego celu (np. uzyskania wyższego procentowego udziału w rynku niż konkurent lub zwiększenia dochodu, czy osiągnięcia przewagi technologicznej). Gdy oba powyższe zjawiska mają miejsce jednocześnie, następuje proces kooperacji konkurentów czyli koopetycji. Termin *coopetition* (koopetycja) powstał z połączenia słów *cooperation* (kooperacja) i *competition* (konkurencja) i został użyty po raz pierwszy w 1990 roku przez wieloletniego dyrektora firmy Novell R. Noord (Tomaszewski, 2013). Natomiast badania nad samym zjawiskiem zapoczątkowane zostały w latach 90. XX wieku. Jak podaje M. Tomaszewski (za M. Bengtsson oraz S. Kock) „koopetycja oznacza sytuację, w której przedsiębiorstwa na jednym rynku konkurują ze sobą, podczas gdy w tym samym czasie na innym rynku podejmują współpracę. W tym ujęciu koopetycję można nazwać agresywną strategią polegającą na „sypianiu z wrogiem”. Globalizacja i rozwój technologiczny niejako wymuszają w dzisiejszych czasach takie rozwiązania jak koopetycja dla przedsiębiorstw z sektora MSP, które to nieraz same nie posiadają odpowiednich funduszy lub możliwości do konkurowania w dzisiejszej gospodarce. Wiele rozwiązań z zakresu koopetycji opiera się natomiast na założeniach nurtu ekonomii współdzielonej, jak np. budowanie oddolnych klastrów bez udziału pośredników czy współdzielenie zasobów (np. technicznych) dla lepszego ich wykorzystania i obniżenia kosztów. Współdzielenie zasobów umożliwia również małym producentom konkurowanie z międzynarodowymi przedsiębiorstwami, a także na wspólne organizowanie transportów do głównych węzłów przeładunkowych (np. w innych krajach niż kraj wysyłki), nie wykluczając konkurowania na rynku docelowym. Taki model, antycypujący wykorzystanie dokładnie odpowiedniej ilości zasobu zakłada, że nadmiar tegoż nie jest blokowany i może być wykorzystywany przez inne przedsiębiorstwo w ramach koopetycji. W ogólnym rozrachunku zmniejszana jest konsumpcja (wykorzystanie środków transportu, wykorzystanie zasobów czy środków technicznych) oraz koszty dla pojedynczych podmiotów.

WSPÓLDZIELENIE ZASOBÓW ORAZ WSPÓŁPRACA KONKURENCYJNA NA PRZYKŁADZIE TRANSPORTU INTERMODALNEGO

Sharing economy jest pojęciem szerokim zarówno w przedmiocie, jak podmiocie w nim obecnym, dlatego z czasem zaczęto wprowadzać pojęcia w swoim znaczeniu zawężające zakres ekonomii współdzielonej. Jednym z nich jest *sharing logistic*⁶, czyli zastosowanie założeń ekonomii współdzielonej dla usprawnienia działania łańcucha lub sieci dostaw w relacjach podstawowo B2B, ale również P2B oraz B2P. *Sharing logistic* narodził się w odpowiedzi na problemy, jakie pojawiły się podczas prób usprawniania procesów logistycznych (głównie transportu), w sytuacji gdy jedno przedsiębiorstwo posiada zapotrzebowanie na użytkowanie centrum przeładunkowego lub jakiegoś typu transportu, jednocześnie nie posiadając odpowiedniego wolumenu⁷, który wykorzystałby je w zadowalającym/opłacalnym kosztowo stopniu. Koncepcja *sharing logistic* zakłada dzielenie obsługi logistycznej przez wielu klientów, co prowadzi bezpośrednio do

⁶ Logistyka współdzielenia, zob. B. Gesing (2017).

⁷ Np. ilości towaru do przewożenia lub magazynowania.

zwiększenia efektywności⁸ pracy logistycznej. Wynika to z możliwość lepszego wykorzystania przestrzeni ładunkowej (konsolidując ładunki od różnych nadawców, można lepiej wykorzystać przestrzeń transportową), co natomiast prowadzi do zwiększenia częstotliwości dostaw oraz obniżenia ich kosztu dzięki efektowi skali. Zwiększa się również ogólna jakość obsługi logistycznej, zmniejsza jej czas oraz obciążenie środowiskowe transportu w porównaniu z konwencjonalnymi sposobami obsługi ładunków, które nie stosują modelu *sharing logistic*. Lepsze wykorzystanie środków transportu czy większe wielkości przewozów, powstałe dzięki konsolidacji ładunków, wpływają na poprawę współczynnika obciążenia pojazdów i zmniejszenie ich ilości, co skutkuje także obniżeniem regionalnych współczynników kongestii oraz polepszeniem ekologiczności transportu (mniejsze zanieczyszczenie, hałas czy bezpieczeństwo ładunku). W modelu *sharing logistic* występuje współdzielenie procesów przyjmowania zamówień, transportu, dostawy a także przechowywania, mogą one być współdzielone wspólnie w jednym łańcuchu czy sieci, jak i pojedynczo w ramach konkretnego zadania.

Zwiększanie wartości oraz elastyczności łańcuchów logistycznych ma w założeniu poprawić jakości obsługi klienta, co w późniejszym etapie prowadzi bezpośrednio do ingerencji w technologię procesu przewozu ładunku. W określonej liczbie przypadków rozwiązaniem pojawiających się problemów może być zastosowanie zamiast konwencjonalnych form (np. transportu drogowego), transportu intermodalnego, czyli takiego układu, w którym wykorzystuje się co najmniej dwie gałęzie transportu (zazwyczaj transport kolejowy na dłuższym głównym odcinku trasy oraz transport samochodowy jako transport odwozowo-dowozowy „z” i „do” terminalu przeładunkowego) oraz intermodalną jednostkę ładunkową (kontener, naczepę lub nadwozie wymienne) na całej trasie przewozu. Jest to sposób z założenia bardziej bezpieczny, pewny oraz mniej zanieczyszczający środowisko, niż konwencjonalne metody transportu wykorzystujące często transport samochodowy na całej trasie przewozu. Jednocześnie wykorzystanie transportu kolejowego na większości trasy przewozu jest w tym przypadku zarówno zaletą, jak i wadą. Wady ujawniają się w momencie próby wykorzystania tej metody transportu przez przedsiębiorstwa małe lub podmioty indywidualne, które nie są w stanie wykorzystać pełnej ładowności pociągu w relacji intermodalnej, co zwiększa między innymi koszt jednostkowy transportu. Kolejnym pojawiającym się problemem jest możliwość dostosowania się mniejszych podmiotów do wykonywania przewozów w technologii intermodalnej, która wymusza stosowanie określonych środków technicznych, na które małe podmioty często nie mogą sobie pozwolić z powodów finansowych. Problemy te rozwiązuje w pewnym zakresie zastosowanie pośrednika w postaci spedytora lub operatora logistycznego konsolidującego ładunki i dbającego o całkowite wykorzystanie przestrzeni ładunkowej oraz o dostarczenie odpowiednich środków transportu w danej technologii. Jednak i w tym przypadku koszt zwiększa się, tym razem przez opłaty związane z przeprowadzeniem całego procesu przez podmiot zewnętrzny. Takie rozwiązanie może być postrzegane jako *sharing logistic* czy koopetycja, gdyż konkurenci wykorzystują wspólne środki transportu, przeładunku lub przechowywania w celu osiągnięcia pewnych korzyści. Ze względu na obecność podmiotu zewnętrznego pośredniczącego w obsłudze procesów logistycznych, nie można jednak zakwalifikować takiego rozwiązania do nurtu ekonomii współdzielonej. Takie

⁸ Wzrost efektywności rozumiany jako wzrost wydajności zarówno transportu, jak i pracy w punktach dostaw, a także obniżenie kosztów ogólnych obsługi i transportu dla pojedynczego podmiotu.

rozwiązania jednak mają uzasadnienie rynkowe⁹ i są stosowane powszechnie na całym świecie. Przykładem takiej koncepcji, zastosowanej w Polsce, może być organizowanie całego procesu logistycznego przez grupę FM Logistics dla takich sieci jak Makro, Jysk czy Piotr i Paweł. W takim przypadku operator logistyczny stara się zapewnić jak najwyższą jakość usług, jednocześnie prowadząc ciągły rozwój technologiczny nieraz pośrednicząc w rozwiązywaniu problemów między kupcami a dostawcami¹⁰.

Kolejne rozwiązanie problemu niedostatecznego wykorzystania przestrzeni ładunkowej lub magazynowej pojawiło się przy pomocy zastosowania założeń gospodarki współpracy oraz gospodarki dostępu (jako działów gospodarki współdzielenia) przez małe podmioty, które współpracując razem w formie kooperacji przejmują wspólnie zadania spedytora, dzieląc i minimalizując koszty procesu obsługi logistycznej ładunków. Dodatkowo przy większym wolumenie mogą współpracować z dużymi przewoźnikami, którzy udostępniają odpowiednie środki transportu (jak np. kontenery do wykorzystania w transporcie intermodalnym) na potrzebny okres ich zapotrzebowania (najczęściej w trakcie sezonu dostępności produktu np. warzyw czy owoców). Przykładem powyższego jest sytuacja, która pojawiła się w Hiszpanii czy Grecji (Bojar, Drelichowski, 2008), gdzie rolnicy dzięki funduszom Komisji Europejskiej rozbudowali struktury poziome i pionowe, by wykorzystując kooperacje konkurować z wielkimi dostawcami. Udało się dzięki temu rozwiązać problemy związane z przepływem informacji czy technologii, które w obecnym świecie stanowią jedną z głównych barier dla małych producentów w konkutowaniu z korporacjami. Współpraca oraz *know-how* i dofinansowania unijne doprowadziły również do tego, że wskazani wyżej rolnicy uzyskali odpowiednie certyfikaty ISO i HACCP, umożliwiające im dostęp do nowych rynków zbytu. Jednym z przykładów z zakresu kooperacji, głównie w zakresie rozwoju transportowego, jest kasus dotyczący transportu sałaty przez rolników z terenów hiszpańskiej Walencji i Murcji do centralnej Anglii¹¹. Z czasem w ramach rozwoju technologicznego oraz globalizacji rynków okazało się, że system transportu konwencjonalnymi metodami, tzn. transportem samochodowym, ze względu na zwiększające się obłożenie dróg, opłaty, ceny benzyny itp. stawał się coraz droższy, a jednocześnie wydłużał się również czas transportu. W prostej zależności prowadziło to do zwiększania się ceny hiszpańskiej sałaty na rynku angielskim, co dalej skutkowało obniżeniem jej konkurencyjności. Rolnicy postanowili więc zastosować kooperację w celu zmniejszenia cen i zwiększenia jakości towarów przez nich oferowanych. Wykorzystano istniejące połączenia kolejowe oraz zbudowano centrum konsolidacyjne. Rozpoczęto również współpracę ze Stobard Rail (firma ta zapewniła dużą elastyczność w wykorzystaniu kontenerów, dzięki czemu niepotrzebne było utrzymywanie ich poza sezonem). Jedynym mankamentem tego modelu, względem poprzedniej formy transportu, było zmniejszenie częstotliwości dostaw do jednej w tygodniu. Natomiast niewątpliwymi zaletami nowej metody było m.in. zmniejszenie czasu dostaw, zwiększenie ich terminowości, pojawienie się możliwości śledzenia ruchu kontenerów przez programy monitorujące oraz zmniejszenie ogólnej degradacji środowiska naturalnego (zmniejszenie emisji zanieczyszczeń, hałasu, mniejsze zużycie paliwa).

⁹ Zbyteczność zarządzania systemem transportowym w zamian za rezygnację z części zysku w formacie *revenue share* lub konkretną opłatę przy outsourcingu pełnych lub części usług logistycznych.

¹⁰ *Współpraca na linii dystrybucja–dostawcy. Ograniczanie strat w łańcuchu dostaw*. Pobrane z: <https://www.portalspozywczy.pl/konferencje/93319.html> (22.08.2019).

¹¹ Zob. www.igd.com.

Przykład rolników konsolidujących ładunki i współpracujących dla uzyskania najwyższej możliwej jakości może być wzorem również dla polskich rolników czy firm z sektora MSP, które dzięki zastosowaniu np. formy spółdzielni (w przypadku rolników) i współdzielenia zasobów technicznych lub współpracę w zakresie magazynowania oraz transportu, mogłyby w określonych przypadkach zwiększyć indywidualne zyski. System oparty na modelu *sharing logistic* zwiększa przewagę konkurencyjną głównie mniejszych podmiotów, które to, współpracując między innymi w zakresie transportu dóbr, mogą korzystać z możliwości wcześniej dla nich niedostępnych, jak np. transport intermodalny. Jednocześnie ten model współpracy wielu podmiotów prowadzi do racjonalizacji pracy logistycznej, poprawy wydajności w punktach dostawy oraz obniżenia kosztów transportu i wpływu na środowisko w stosunku do modelu, w którym organizacja procesów logistycznych odbywa się przez każdy podmiot z osobna. Współdziałanie w modelu kooperacyjnym może obniżać koszty dostaw (np. dzięki poprawie współczynnika obciążenia pojazdów), zmniejszać ilość potrzebnych pojazdów dostawczych i usprawniać organizację procesu dystrybucji dóbr. Dzięki zastosowaniu intermodalnej jednostki ładunkowej zwiększa się również bezpieczeństwo ładunku. Wyżej wymienione elementy wpływają bezpośrednio na obniżenie kosztów poszczególnych podmiotów uczestniczących w kooperacji, co pozwala im obniżać koszty jednostkowe swoich produktów, zwiększając jednocześnie swoją konkurencyjność na rynku. Co istotne opisany model pozwala małym przedsiębiorcom na dostęp do nowych rynków zbytu, do których wcześniej przy zastosowaniu własnych środków nie mieli dostępu.

PODSUMOWANIE

Kooperacja jest rozwiązaniem prawno-organizacyjnym skierowanym w głównej mierze do przedsiębiorstw z sektora MSP, które to dzięki kierowaniu się jej zasadami mogą stanowić konkurencję dla dużych przedsiębiorstw działających na zglobalizowanym rynku. Jednocześnie należy nadmienić, że powszechnym problemem rozwiązań wymagających współpracy konkurentów (jak kooperacja) jest brak rynkowych kompleksowych rozwiązań organizacyjnych, które zwiększałyby kooperację i zachęcały do współpracy w modelu oddolnym – społecznościowym. Takie rozwiązania mogłyby prowadzić do głębszego zrozumienia idei kooperacji oraz szerszego jej stosowania, co przynajmniej w zakresie transportu dzięki konsolidacji ładunków oraz zastosowaniu takich form transportu jak transport intermodalny, prowadziłyby do ogólnego zmniejszenia kosztów dla przedsiębiorstw biorących udział w kooperacji, a także do ogólnego zmniejszenia kongestii, hałasu czy zanieczyszczeń w poszczególnych regionach. W wielu przypadkach, oprócz powyższych, konsument również otrzymałby towar szybciej oraz w lepszym stanie (ze względu na przewagę bezpieczeństwa ładunku w transporcie intermodalnym względem konwencjonalnego drogowego), co oznaczałoby ogólną wyższą wartość towaru dla odbiorcy. Obecnie rolę organizatora procesów konsolidacji ładunków od wielu odbiorców pełni spedytor lub operator intermodalny, który robi to na zlecenie i w celu maksymalizacji swojego zysku. Natomiast działania prowadzone przez firmy transportowo-logistyczne (zainteresowane znalezieniem odbiorców na swoje usługi), samorządy regionów lub władze danego państwa, zmierzające do ukazania potencjalnych zysków ze współpracy konkurentów i zachęcania firm z sektora MSP oraz małych i średnich producentów dóbr do wzajemnej kooperacji w modelu kooperacyjnym

oraz przejęcia przez nie roli organizatora procesu logistycznego, mogłyby przynieść efekty ekonomicznie opłacalne dla każdej ze stron. Stosowanie założeń idei *sharing economy* może przyczynić się do zwiększania udziału transportu intermodalnego w ogóle przewozów. Wynika to bezpośrednio z możliwości współdzielenia przestrzeni ładunkowej przez gestorów ładunków, co następnie mogłoby pozwolić na przewyższenie barier rozwoju tego rodzaju transportu, jak przykładowo niewystarczająca (szczególnie w warunkach europejskich) masa ładunku zlecana do przewozu przez jednego załadowcę, co przekłada się na efektywność ekonomiczną, a także konkurencyjność transportu intermodalnego. Przykłady przedsiębiorstw współużytkujących pociągi intermodalne wykazują potencjał idei *sharing economy* w rozwoju tego rodzaju transportu w Europie nie tylko w kwestii obniżenia kosztów, lecz także poprawy jakości.

LITERATURA

- Bojar, W., Drelichowski, L. (2008). Analysis Of Tendencies In Agribusiness Networking Coopetition In Poland And In The Partner Countries. *Journal of Central European Agriculture*, 3, 445–456.
- Felson, M., Spaeth, J.L. (1978). Community Structure and Collaborative Consumption: A Routine Activity Approach. *American Behavioral Scientist*, 4 (21), 614–624.
- Gesing, B. (2017). *Sharing Economy Logistics: Rethinking Logistics With Access Over Ownership*. DHL Trend Report: Sharing Economy, maj 2017.
- Golonka, M. (2012). Konwergencja, konsolidacja, kooperacja – jak zmienia się branża technologii informacyjnych i komunikacyjnych (ICT). *Przegląd Organizacji*, 3, 33–36. igd.com (26.07.2019).
- Jaźwiński, J., Kiernożycka-Sobejko, A. (2006). Kooperacja i konkurencja w rozwoju społeczno-ekonomicznym w aspekcie międzynarodowej współpracy regionów. *Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy*, 8, 609–620.
- Marciszewska, E. (2014). Relacje kooperacyjne w transporcie lotniczym – od aliansów do fuzji i przejęć. *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów*, 135, 139–154.
- Rzeczycki, A. (2011). Partnerstwo czy dominacja – władza gospodarcza w praktyce tworzenia łańcuchów dostaw. *Problemy Transportu i Logistyki*, 14 (644), 175–183.
- Rześny-Cieplińska, J. (2010). Klastry sieciowe w transporcie jako strategia budowania konkurencyjności przewoźników drogowych. *Problemy Transportu i Logistyki*, 12, 221–229.
- Sztokfisz, B. (2017). Gospodarka współdzielenia – pojęcie, źródła, potencjał. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*, 6 (966), 89–103.
- Tomaszewski, M. (2013). Wybrane determinanty kooperacji przedsiębiorstw przemysłowych z Polski zachodniej w latach 2009–2011. W: B. Polszakiewicz, J. Boehlke (red.), *Ekonomia i prawo*. T. XII (s. 475–488). Toruń: Uniwersytet Mikołaja Kopernika.
- Tundys, B. (2011). Kooperacja jako źródło przewagi konkurencyjnej łańcuchów dostaw. *Logistyka*, 2, 579–588. *Współpraca na linii dystrybucja–dostawcy. Ograniczanie strat w łańcuchu dostaw*. Pobrane z: <https://www.portalspozywczy.pl/konferencje/93319.html> (22.08.2019).
- Ziobrowska, J. (2017). Sharing economy jako nowy trend konsumencki. W: U. Kalina-Prasznic (red.), *Własność w Prawie i Gospodarce* (s. 261–269). Prawnicza i Ekonomiczna Biblioteka Cyfrowa. Wydział Prawa, Administracji i Ekonomii Uniwersytetu Wrocławskiego.
- Ziobrowska, J. *Gospodarka współdzielenia: wady i zalety*. Pobrane z: <https://prostaekonomia.pl/gospodarka-wspoldzielenia-wady-i-zalety> (30.05.2019).

Cooperation of competitors as an element of construction of intermodal transport chains

SUMMARY

The article discusses the application of the idea of sharing logistics resources in transport chains using intermodal transport. Attention was focused on the impact of competitors cooperation on the possibility of increasing the share of intermodal transport of cargo transports. By presenting the existing cases of the above-mentioned cooperation, the author shows the possibilities of applying the concept of 'sharing economy' on the market of intermodal transport services and thereby increasing its share in overall transport. The article also sets up the conditions (inter alia organizational) that must be met to create, or increase cooperation in transport chains. The author states that the coepetition of small and medium-sized enterprises increases their competitive potential in the global market. At the same time, when coepetition is used to change the mode of transport to intermodal transport, in addition to qualitative and economic benefits, there are also wide range of environmental benefits. The author also states that there is a need to create programs supporting and promoting coepetition in specific areas.

KEYWORDS

intermodal transport, cooperation, coepetition, logistics chains, sharing economy, sharing logistics

Translated by Damian Bonk