

Proces innowacji w relacjach operatorów logistycznych z klientami

Innovation process in logistics outsourcing relationships

Innowacje są kluczowym czynnikiem sukcesu wielu firm, w tym operatorów logistycznych. Zarządzanie procesem ich kreowania i adaptacji może dostarczyć firmie przewagę konkurencyjną, która pozwoli najpierw pozyskać, następnie zatrzymać, a w końcu zwiększyć udział w wydatkach klienta na usługi logistyczne. Celem niniejszego artykułu jest przybliżenie zagadnienia innowacji logistycznych, w tym innowacyjnych usług logistycznych (tj. radykalnych innowacji), prześledzenie procesu tworzenia innowacji w relacjach operatorów logistycznych z klientami oraz zwrócenie uwagi na aspekty wzmacniające wskaźnik innowacji zarówno radykalnych, jak i przyrostowych. W artykule wykorzystano wyniki wstępnych etapów badań prowadzonych wśród operatorów logistycznych na rynku amerykańskim.

Słowa kluczowe:

innowacja, operator logistyczny, współpraca, sojusz, outsourcing.

Innovations are a key success factor for many firms including logistics service providers (LSPs). The management process of innovation creation and adaptation can deliver LSP a competitive advantage which allows them to get, to keep and to grow a customer. The purpose of this paper is to investigate how logistics innovations in general and logistics service innovations in particular (i.e. radical innovations) occur in LSP outsourcing relationships and which aspects may enhance innovation performance, whether radical or incremental service improvements. Preliminary field research results' conducted among US LSPs will be presented.

Key words:

innovation, logistics service provider (LSP), relationship, alignment, outsourcing.

Wprowadzenie

W świecie współczesnego biznesu, charakteryzującym się coraz wyższym poziomem wymagań klientów, zaciętą walką konkurencyjną oraz rosnącą zmiennością otoczenia, innowacje są postrzegane jako bardzo istotny element sukcesu przedsiębiorstw i ich długookresowego wzrostu. Badania prowadzone wśród firm logistycznych potwierdzają rosnącą konkurencyjność branży logistycznej i zwracają uwagę na rolę procesu doskonalenia istniejących oraz wypracowywania nowych usług w celu pozostania konkurencyjnym (Langley, Capgemini, 2014). Jednocześnie inne badania wskazują na deficyt innowacyjności w branży logistycznej (Busse, 2010; Tether, Tajar, 2008), a klienci podkreślają konieczność wbudowywania w kontrakty systemu zachęt, które stymulowałyby operatorów logistycznych

do innowacyjności w ramach podejmowanej współpracy.

Przedmiotem rozważań w ramach niniejszego artykułu są innowacje logistyczne ze szczególnym uwzględnieniem innowacyjnych usług logistycznych wypracowanych w kooperacji z klientem. Podmiotem badań są operatorzy logistyczni, czyli przedsiębiorstwa, które świadczą usługi logistyczne na rzecz innych podmiotów. Celem artykułu jest przybliżenie zagadnienia innowacji logistycznych, w tym innowacyjnych usług logistycznych, prześledzenie procesu powstania innowacji w relacjach operatorów logistycznych z klientami oraz zwrócenie uwagi na aspekty wzmacniające wskaźnik innowacji zarówno przyrostowych, jak i radykalnych. W artykule wykorzystano wyniki pierwszych etapów badań prowadzonych przez autorkę z zespołem Department of Marketing and Logistics, Fisher College

of Business, Ohio State University (USA) w latach 2014–2015 na zlecenie National Center for the Middle Market.

Innowacje logistyczne a wynik firmy

W logistyce za innowację uznaje się *każdy nowy pomysł, procedurę czy praktykę w ramach operacji logistycznych, która różni się od dotychczas wykorzystywanej przez przedsiębiorstwo* (Flint et al., 2005; Grawe, 2009). Badacze zagadnienia innowacji w logistyce podkreślają, że innowacja logistyczna nie powinna być ograniczana do technologii. Innowacją może być każda zmiana, w tym także niewielka. Istotne jest, aby była ona nowością dla danej grupy odbiorców (wewnętrznych, bądź partnerów biznesowych; Grawe, 2009).

Ze względu na przedmiot innowacje dzieli się na produktowe (produktem w przypadku operatora logistycznego jest usługa i wówczas mamy do czynienia z innowacyjną usługą logistyczną), procesowe oraz organizacyjne. Każda z tych innowacji może być radykalna bądź udoskonalająca.

■ **Innowacje radykalne**, określane również jako przełomowe, rewolucyjne lub burzące, zmieniają zasady funkcjonowania w branży. Przykładem takiej innowacji logistycznej może być wprowadzenie *cross-dockingu* w zarządzaniu przepływami magazynowymi, implementacja zarządzania zapasami przez dostawcę (ang. *Vendor Managed Inventory*, VMI) we współpracy z detalistami, wspólne planowanie, prognozowanie i uzupełnianie zapasów z klientem (ang. *Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment*, CPFR), czy rozwiązania z obszaru technologii, jak np. wykorzystanie kodów kreskowych, systemów klasy MRP, elektronicznej wymiany danych EDI, globalnego systemu pozycjonowania GPS, czy systemu identyfikacji radiowej RFID.

■ **Innowacje udoskonalające**, określane też przyrostowymi lub inkrementalnymi, pojawiają się najczęściej w procesie pracy nad doskonałością operacyjną danego rozwiązania. Zarówno innowacje radykalne, jak i udoskonalające są najczęściej związane z dążeniem do poprawy efektywności logistycznej przedsiębiorstwa poprzez redukcję kosztów, skrócenie czasu, poprawę niezawodności czy zwiększanie elastyczności. W XXI wieku pojawiło się szereg badań, w których wykazano, że istnieje pozytywna korelacja między innowacyjnymi usługami logistycznymi a wynikiem firmy.

S.J. Grawe, H. Chen i P.J. Daugherty (2009) badali wpływ orientacji strategicznej przedsiębiorstwa na generowanie innowacyjnych usług logistycznych. Ich badania wykazały, że przedsiębiorstwa podnoszące swoją zdolność do kreowania innowacyjnych usług

logistycznych powinny przyjąć strategiczną orientację na klienta i/lub na działania konkurencji. Mniej istotna w sytuacji tworzenia innowacyjnej usługi okazała się orientacja na redukcję kosztów. Interpretując wyniki, badacze podkreślali, że znacząca rola klientów i konkurencji w procesie tworzenia innowacyjnej usługi logistycznej wynika z faktu, iż dostarczają oni przedsiębiorstwu informacje o rynku oraz budują jego wiedzę o potrzebach i preferencjach klientów. Orientacja na koszty jest ważna, ale dopiero na kolejnym etapie, gdy trzeba ocenić czy zaspokojenie wymagań rynkowych jest ekonomicznie uzasadnione. Badacze nie wykluczyli jednak, że orientacja przedsiębiorstwa na koszty może być kluczowa już na pierwszych etapach przy innych typach innowacji, np. innowacjach procesowych bądź organizacyjnych.

W innych badaniach analizowano wpływ sieci zasobów zewnętrznych partnerów na innowacyjność operatorów logistycznych (Bellingkrodt, Wallenburg, 2013). Obserwując operatorów logistycznych, autorzy doszli do wniosku, że skomplikowanie usług logistycznych rośnie, a operatorzy często nie posiadają wewnątrz firmy właściwych zasobów ludzkich, w tym wiedzy i doświadczenia, zasobów finansowych czy technicznych, aby stworzyć innowacyjną usługę dla nowej grupy klientów. Dlatego w badaniach postanowiono sprawdzić, jakie efekty daje wykorzystanie sieci zasobów zewnętrznych partnerów, tj. dostawców (np. rozwiązań IT, usług transportowych, powierzchni magazynowej), klientów, ale również innych operatorów w ramach współpracy horyzontalnej. Autorzy wysunęli hipotezę, że zasoby partnerów mogą być swoistym dopełnieniem zasobów operatora i pozytywnie przekładać się na jego innowacyjność, tj. zdolność do generowania i dostarczania klientom innowacji. Wyniki badań pokazują, że podczas pracy nad udoskonaleniem procesów wewnątrz firmy oraz innowacyjnymi usługami logistycznymi dla obecnych klientów istotne znaczenie ma bliska współpraca z klientami. Natomiast, chcąc wypracować innowacyjne usługi logistyczne dla nowych klientów, bardzo ważna jest bliska i otwarta współpraca z zewnętrznymi dostawcami usług oraz współpraca horyzontalna z innymi operatorami logistycznymi. Sieć zewnętrznych partnerów poszerza horyzonty i pozwala stworzyć rozwiązania odmienne od dotychczasowych. Podejmując taką współpracę i dobierając partnerów, warto wziąć pod uwagę wyniki innych badań, które wykazały, że kluczowym czynnikiem sukcesu jest dopasowanie partnerów. Szczególną rolę odgrywa w tym kompatybilność kultur organizacyjnych, która buduje dobre podstawy współpracy, wzmacnia zaufanie między partnerami, redukuje tendencję do zachowań oportunistycznych oraz jest pomocna podczas rozwiązywania potencjalnych konfliktów (Raue, Wallenburg, 2013).

Analizując innowacje u operatorów logistycznych, warto wspomnieć o jeszcze jednych badaniach, które

sprawdzały wpływ oddelegowania pracownika lub całego zespołu ludzi operatora logistycznego do pracy u klienta (ang. *organizational implants*) na innowacyjność współpracy operator — klient (Grawe et al., 2013). Badania wykazały, że praca na miejscu u klienta miała istotny wpływ na zbudowanie kapitału społecznego relacji, zaangażowanie obu stron, wymianę wiedzy, a w efekcie na innowacyjność. Warto jednak podkreślić, że innowacyjne usługi logistyczne nie pojawiają się jako skutek jakiegokolwiek współpracy. Badania wykazały, że niezwykle istotna jest jakość kapitału relacji i to właśnie ona decyduje o powstaniu innowacji.

Barriere innowacyjności operatorów logistycznych

Zarówno badania, jak i praktyka gospodarstwa potwierdzają pozytywne przełożenie innowacji na wynik przedsiębiorstwa i zaznaczają istotną rolę klienta w procesie tworzenia innowacyjnej usługi logistycznej, jednak branża logistyczna, w porównaniu z innymi branżami, jest mało innowacyjna (Bellingkrodt, Wallenburg, 2014). Jest to pochodną przede wszystkim charakteru relacji operator — klient, która bazuje na kontrakcie zobowiązującym operatora do świadczenia usług klientowi na określonym poziomie (ang. *SLA — service level agreement*). Operator jest rozliczany i wynagradzany za realizację kontraktu, w który bardzo często innowacja nie jest wpisana. Pojawia się ona z reguły jako reakcja na problem lub odpowiedź na wyraźne żądanie klienta. Dlatego częściej jest reaktywna niż proaktywna. Wielokrotnie wypracowuje się ją ad-hoc pod konkretne wymagania klienta oraz pod ogromną presją czasu i w związku z tym zarządzanie procesem jej tworzenia jest ogromnym wyzwaniem.

Trudnością w zarządzaniu innowacją jest również transfer wiedzy. Odbyna się on na kilku płaszczyznach. Po pierwsze, istotny jest transfer wiedzy między klientem a operatorem, gdyż od stopnia zrozumienia potrzeb klienta zależy ostateczny kształt innowacji logistycznej oraz satysfakcja klienta, a w efekcie również jego lojalność. Trudność związana jest nie tylko z pozyskaniem informacji od klienta, ale również z ich przepływem wewnątrz organizacji i to zarówno między pracownikami na różnych szczeblach zarządzania, jak i między różnymi lokalizacjami operatora. Brak polityki otwartego dzielenia się wiedzą w organizacji, np. poprzez repozytoria najlepszych praktyk, warsztaty itp., znacząco utrudnia dyfuzję innowacji w jej obrębie. Istotną barierą jest również transfer wiedzy wypracowanej z jednym z klientów do relacji z innymi klientami, czy przepływ wiedzy między operatorami.

Warto również zauważyć, że innowacyjne usługi logistyczne, podobnie jak inne usługi, nie są chronione patentami. Efektem takiego stanu rzeczy jest sytuacja, w której nie wszyscy gracze w branży logistycznej są skłonni ponosić koszty oraz podejmować ryzyko tworzenia innowacji. Wielu operatorów (zwłaszcza małych i średnich) przyjmuje postawę „poczekaemy — zobaczymy”, np. w obszarze testowania możliwości wykorzystania innowacyjnych technologii w logistyce czy innowacyjnych metod operacyjnych. Świadomie decydują się oni na obserwację działań konkurencji i jeśli ta wypracuje rozwiązanie, na które jest popyt rynkowy, kopiują je (rzadziej kupują), aby mieć je w swojej ofercie. Zjawisko to jest określane mianem „pasażera na gapę”. Podsumowując, badania i rozwój innowacyjnych usług logistycznych są prowadzone tylko przez niektórych graczy, co w efekcie bardzo ogranicza innowacyjność całej branży.

Istotnym ograniczeniem innowacyjności branży logistycznej jest również brak efektywnego procesu rozwoju innowacji, tj. zbierania pomysłów, ich selekcji, testowania i implementacji. Usługę, która z definicji jest niematerialna, nierozdzielna, różnorodna i nietrwała, testuje się niezwykle trudno. Testy innowacyjnych usług logistycznych muszą odbywać się na żywym organizmie firmy klienta, co wiąże się z ryzykiem niepowodzenia, które może popsuć relację z klientem. Warto zauważyć, że operatorzy działają na rynku B2B (ang. *business-to-business*). Z reguły mają kilku lub kilkunastu istotnych klientów, z którymi budują partnerskie relacje i szyją dla nich usługi na miarę. To może oznaczać, że testowanie nowości z tymi klientami jest ograniczone i obciążone dużo wyższym ryzykiem niż w relacjach B2C (ang. *business-to-consumer*). Dlatego, chcąc zwiększyć innowacyjność operatorów logistycznych, kluczowe jest wypracowanie procesu zarządzania innowacjami w branży logistycznej. Stworzenie ram takiego procesu może okazać się kluczem do osiągnięcia sukcesu innowacyjnego. Pracując nad nimi, warto mieć na uwadze, że różne typy innowacji wymagają nieco odmiennych procesów. I tak, proces zarządzania dostarczeniem innowacji reaktywnych powinien być krótszy i bardziej elastyczny. W przypadku pracy nad innowacjami proaktywnymi konieczne jest wypracowanie procesu, który pozwoli efektywnie włączyć klientów, dostawców, a być może również innych operatorów do współpracy nad innowacyjnym rozwiązaniem.

Zarządzanie procesem innowacji w relacji z klientem

Problematyka zarządzania innowacjami u operatorów logistycznych pojawiła się w literaturze logistycznej stosunkowo niedawno, bo na początku XXI wieku. Bazuje ona na wiedzy wypracowanej w obszarze zarządzania innowacjami w firmach usługowych,

która z kolei wyrosła na gruncie badań nad rozwojem nowego produktu. Aspektem szeroko dyskutowanym w kontekście zarządzania innowacjami jest proces kreowania innowacji. Najbardziej znane jego modele to liniowy siedmioetapowy model Booz, Allen and Hamilton (1982) oraz model pięcioboju innowacyjnego (Goffin, Pfeiffer, 1999). Ich częścią wspólną są etapy: (1) kreacja innowacyjnych pomysłów, (2) selekcja obejmująca testowanie innowacji oraz (3) implementacja najlepszych rozwiązań. Modele różnią się tym, że autorzy pięcioboju innowacyjnego wydzieliли z procesu tworzenia innowacji dwa elementy nieprocesowe, tworzące podwaliny pod innowacyjność firmy, tj. strategię innowacyjną oraz zarządzanie zasobami ludzkimi. Ich zdaniem sukces innowacyjny wymaga nie tylko efektywnego zarządzania kreacją, selekcją i implementacją, ale doskonałości we wszystkich pięciu obszarach pięcioboju innowacyjnego.

Badając innowacje w relacjach operatora logistycznego — klient, D.J. Flint i inni (Flint et al., 2005) skoncentrowali się na etapie generowania pomysłów i koncepcji. Za szwedzkimi naukowcami przyjęli, że w procesie kreacji kluczową rolę odgrywa interakcja między uczestnikami procesu (tj. operatorem logistycznym i jego klientem) oraz analiza, jak innowacja wpływa na strukturę organizacyjną, procesy czy szanse rynkowe przedsiębiorstwa operatora logistycznego. W literaturze przedmiotu wśród metod generowania pomysłów i koncepcji innowacji wymienia się głównie: burzę mózgów, analizę oferty konkurencji, analizę trendów, analizy scenariuszowe, ale również wywiady, grupy fokusowe czy warsztaty z klientami pozwalające usłyszeć ich głos. Badania pokazują, że menedżerowie wykorzystują te metody w celu lepszego zrozumienia dynamicznie zmieniającego się rynku

i przygotowania oferty, która odpowie na niezaspokojone oczekiwania klientów lub zaspokoi znane oczekiwania lepiej niż dotychczasowa oferta. Tak więc innowacje logistyczne mają w większości ścisły związek z orientacją rynkową operatora. Ich celem jest kreowanie wartości, po pierwsze dla klienta, po drugie dla łańcucha dostaw, którego jest uczestnikiem.

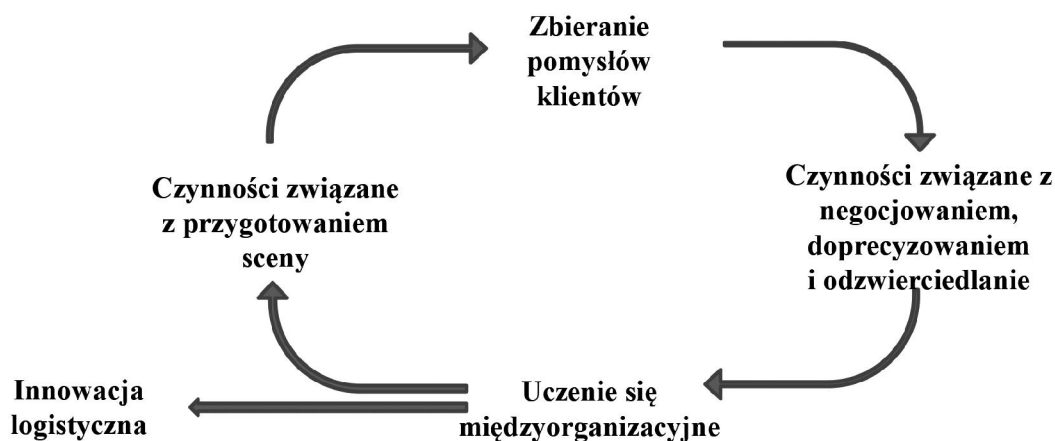
Analizując wartość innowacji dla klienta, warto mieć na uwadze, że klient ocenia wartość w odniesieniu do kosztów, które musiał ponieść, aby pozyskać dany produkt i/lub usługę (Cichosz, 2010). J.L. Heskett, W.E. Sasser i L.A. Schlesinger (1997) uważają, że wartość dla klienta jest ilorazem korzyści i kosztów, który rośnie wraz ze wzrostem korzyści (funkcjonalnych, związanych z usługą lub relacją) i spadkiem kosztów (finansowych i niefinansowych). Usługi logistyczne kreują znaczącą wartość dla klienta, gdyż mogą wpływać zarówno na wzrost postrzeganych korzyści, jak i spadek kosztów. Teoria zarządzania wartością klienta zwraca uwagę na fakt, że wartość dla klienta zmienia się w czasie (Flint, Mentzner, 2000). Zrozumienie dynamiki zmiany wartości dla klienta jest ogromną szansą dla operatora logistycznego. Dlatego w innowacyjnej organizacji kluczowe jest proaktywne spojrzenie w przyszłość, które wiąże się z procesem ciągłego uczenia się organizacji. Jeśli organizacja jest w stanie uczyć się lepiej i szybciej niż konkurencja, może dzięki temu zdobyć przewagę konkurencyjną.

Te zależności dobrze oddaje proces współpracy operatora z klientem nad innowacją logistyczną opracowany i opisany przez D.J. Flinta i innych (Flint et al., 2005). Przygotowując go, badacze postawili na interakcje operatora z klientem i analizę, jak innowacja wpływa na organizację operacji u operatora. W ramach procesu wyróżnili cztery główne etapy (rys. 1):

Rysunek 1

Proces innowacji logistycznej

Kontekst usług logistyczny



Źródło: Flint et al., 2005.

- przygotowanie sceny — tj. stworzenie środowiska pracy oraz przeszkolenie ludzi, aby byli w stanie wesprzeć generowanie innowacji;
- zbieranie pomysłów klientów — tj. włączenie klienta w identyfikowanie jego potrzeb zarówno tych niezaspokojonych, jak i tych zaspokojonych, ale zmieniających się; tu istotne są różne metody generowania i zbierania pomysłów;
- negocjowanie, doprecyzowanie i odzwierciedlanie — tj. ciągle dociekanie, doprecyzowanie i negocjowanie z właściwą grupą pracowników lub działem, aby potrzeba klienta znalazła odbicie w operacjach operatora; na tym etapie z reguły partnerzy poznają, jak działają ich systemy i jak pomysł przekuć w innowacyjną usługę logistyczną;
- uczenie się międzyorganizacyjne — tj. wykorzystanie spojrzenia klienta w celu wspólnego uczenia się operatora i klienta w kwestii np. możliwości doskonalenia procesów, nowinek technologicznych; istotny jest tu transfer wiedzy zarówno między organizacjami, jak i w ramach organizacji operatora i klienta.

Rolą operatora logistycznego w procesie tworzenia innowacji logistycznej jest w oparciu o jego zasoby ludzkie (tj. wiedzę i umiejętności), zasoby finansowe i techniczne przygotowanie we współpracy z klientem innowacji logistycznej generującej wartość dla tego klienta. Dzięki współpracy z operatorem klient może skoncentrować się na tym, co jest jego kluczową kompetencją, a operator rozwija i dostosowuje swą ofertę.

Relacyjny sojusz innowacyjny — wzmocnienie innowacyjności operatora

Studia literaturowe oraz analiza praktyki gospodarczej pokazują, że innowacje logistyczne są korzystne i niezwykle potrzebne branży logistycznej, ale jednocześnie są dla niej relatywnie trudne do przygotowania i wdrożenia. Badania dowodzą, że chcąc obejść te trudności, warto współpracować z klientem i włączyć go w proces eksploracji, przygotowania i wdrożenia innowacji logistycznych. Warto jednak powtórzyć za S.J. Grawem (Grawe et al., 2013), że innowacje logistyczne, a innowacyjne usługi logistyczne tym bardziej, nie pojawiają się na skutek jakiegokolwiek współpracy. Niezwykle istotna jest jakość relacji i zbudowany w jej ramach kapitał relacyjny zarówno ten wewnątrz organizacji, jak i ten zewnętrzny.

W celu lepszego zrozumienia, jak powstają innowacje w relacjach operatorów logistycznych z klientami oraz zbadania aspektów wzmacniających wskaźnik innowacji, zarówno przyrostowych, jak i radykalnych, przygotowano wieloetapowe badanie. Pierwszą

ich częścią były ustrukturalizowane wywiady z operatorami logistycznymi oraz ich klientami, a kolejną wywiady w ramach grup fokusowych z przedstawicielami operatorów i ich klientami. Wyniki pierwszych etapów badań pierwotnych pozwoliły przygotować kwestionariusz ankiety *on-line* skierowany do operatorów logistycznych. Badanie internetowe zawiera w sobie dwa badania. Pierwsze jest skierowane do kadry zarządzającej (jednostką badaną jest wówczas firma). Drugie jest skierowane do opiekunów kluczowych klientów (jednostką badaną jest wówczas relacja). Celem jest uzyskanie informacji na temat około 300 relacji z kluczowymi klientami operatorów logistycznych działających na terenie Stanów Zjednoczonych Ameryki Północnej i odpowiedź na pytanie dlaczego w niektórych sytuacjach współpraca między operatorem logistycznym i klientem w ramach outsourcingu usług logistycznych kończy się sukcesem, a w innych nie.

W centrum analizy znalazła się relacja, którą nazwano relacyjny sojusz innowacyjny (ang. *relationship innovation alignment*). Zdefiniowano ją jako spójność patrzenia operatora logistycznego i jego klienta na innowację, tj. jak się jej poszukuje, jak się ją wypracowuje oraz jak partnerzy alokują korzyści i ryzyko związane z innowacją. Przyjęto, że na sojusz składają się dwie warstwy elementów: mechanizmy strukturalne i mechanizmy relacyjne, które wzajemnie uzupełniają się, a nie zastępują. Mechanizmy strukturalne są związane z przygotowaniem formalnej struktury współpracy i obejmują: mechanizmy zarządcze, wsparcie naczelnego kierownictwa dla polityki współpracy innowacyjnej, planowanie współpracy i sprzężenie zwrotne co do ich realizacji, dzielenie się korzyściami i ryzykiem (tak, aby żadna ze stron nie czuła się wykorzystana), nadzór kontraktowy i mierniki opracowane w celu monitorowania realizacji kontraktu. Ważne są również integracja systemów IT i wspólne procedury komunikacji operatora z klientem w kwestii innowacji (Cao, Lumineau, 2015; Hartmann, de Grahl, 2012).

Druga warstwa relacyjnego sojuszu innowacyjnego to mechanizmy relacyjne. Są one immanentną cechą każdej organizacji, która jest systemem otwartym, dokonującym ciągłej wymiany zasobów materialnych oraz niematerialnych z otoczeniem, tak jak w przypadku operatora logistycznego. Za Laviem (Laviem et al., 2009) wyróżniono trzy mechanizmy relacyjne: wzajemne zaufanie (odnoszące się do przekonania, że każda ze stron wypełni swoje zobowiązania i będzie zachowywać się zgodnie z oczekiwaniami drugiej strony), zakorzenienie relacji (związane z częstymi interakcjami pracowników firm partnerów twarzą w twarz i dzieleniem się informacjami), zaangażowanie stron w relację (dotyczy skłonności partnerów do inwestowania w relację czy podejścia do rozwiązywania konfliktów).

Warto zauważyć, że mechanizmy relacyjne nie występują niezależnie, z reguły są powiązane i wzajemnie wzmacniają się, dlatego np. częste interakcje z partnerem są konieczne, aby zbudować zaufanie, które z kolei zachęca partnerów do inwestowania swych zasobów w relację. Badacze i praktycy coraz większą wagę przywiązują do mechanizmów relacyjnych, gdyż doświadczenie pokazuje, że znacząco redukuje one możliwość zachowań oportunistycznych partnerów i sprzyjają efektywnej współpracy.

Respondenci analizując zawierane sojusze, zwracali uwagę po pierwsze na dobór partnerów. Operatorzy logistyczni budują relacyjny sojusz innowacyjny nie ze wszystkimi klientami, lecz tylko z kluczowymi. Definiując przynależność do grona kluczowych klientów, operatorzy uwzględniają przede wszystkim wielkość klienta i związany z tym jego udział w biznesie operatora oraz swój udział w biznesie logistycznym klienta. Nie bez znaczenia jest również przynależność kluczowych klientów do poszczególnych branż. Z obserwacji operatorów wynika, że szczególnie otwarte na współpracę nad innowacyjnymi usługami logistycznymi są branże: farmaceutyczna, motoryzacyjna czy FMCG.

Istotna dla sojuszu innowacyjnego jest również długość współpracy między partnerami. Im dłużej, tym lepiej. Pochodną długości współpracy jest często otwartość, zaufanie, czy chęć dzielenia się informacjami, które są niezbędne w procesie tworzenia innowacji. Warto jednak pamiętać, że długookresowa relacja ma drugą stronę medalu, tj. niebezpieczeństwo spadającego zaangażowania jej członków w związek. Partnerzy są pewni siebie i zdarza się, że z czasem tracą motywację do poszukiwania innowacji we współpracy.

Badania pokazują również duże znaczenie dla wyniku relacyjnego sojuszu innowacyjnego dopasowania kultur organizacyjnych partnerów i panującego w ich organizacjach klimatu dla innowacji. Kultura organizacyjna i klimat definiują chęci partnerów do współpracy nad innowacją. Szczególnie istotnym elementem w tym zakresie jest otwartość na zmiany oraz skłonność organizacji zarówno operatora, jak i klienta do podejmowania ryzyka związanego z innowacją (zwłaszcza radykalną). Dopełnieniem chęci są zasoby operatora logistycznego obejmujące głównie zasoby ludzkie, finansowe i techniczne.

Bibliografia

- Booz, Allen and Hamilton (1982). *New Products Management for the 1980s*. New York: Booz, Allen and Hamilton.
- Bellingkrodt, S., Wallenburg, C.M. (2013). The Role of External Relationships for LSP Innovativeness: A Contingency Approach. *Journal of Business Logistics*, 34(3), 209–221.
- Busse, Ch. (2010). A procedure for secondary data analysis: Innovation by logistics service providers. *Journal of Supply Chain Management*, 4(4), 44–58.

Podsumowanie i implikacje zarządcze

Wyniki wstępnych etapów badania pokazały, że branża logistyczna, w porównaniu z innymi branżami, nie należy do najbardziej innowacyjnych. Jednak menedżerowie powinni przezwyciężyć bariery i podjąć trud kreowania i implementacji innowacji logistycznych, ponieważ mogą one pomóc w uzyskaniu przewagi konkurencyjnej, która pozwoli wygrać, zatrzymać, a nawet zwiększać udział w wydatkach klienta na usługi logistyczne.

Jedną z form podniesienia innowacyjności operatora logistycznego jest jego bliska współpraca z klientem. Badania pokazują, że jest ona szczególnie ważna podczas pracy nad innowacyjnymi usługami logistycznymi (innowacją radykalną) dla obecnych klientów. Warto jednak pamiętać, że nie każda współpraca z klientem zaowocuje innowacją. W procesie tworzenia innowacyjnych usług logistycznych z najważniejszymi klientami szczególnie istotne jest stworzenie z nimi relacyjnego sojuszu innowacyjnego, czyli spójnego spojrzenia na innowację. Ten sojusz powinien być zbudowany na fundamencie złożonym z mechanizmów strukturalnych (zarządczych), które należy obudować mechanizmami relacyjnymi, redukującymi oportunizm partnerów i zwiększającymi wydajność współpracy.

W ramach relacyjnego sojuszu innowacyjnego bardzo istotne jest stworzenie przez kierownictwo operatora logistycznego warunków do współpracy jego pracowników z klientami nad innowacjami. Otoczenie powinno sprzyjać generowaniu pomysłów, które potem należy wspólnie z klientem doprecyzować i dopasować do struktury organizacyjnej operatora logistycznego. Ważne jest również uwzględnienie w procesie tworzenia innowacji logistycznych wzajemnego uczenia się od siebie operatora i klienta. Usystematyzowanie podejścia do tworzenia innowacji w relacjach operatora logistycznego z klientem jest trudne ze względu na reaktywność większości innowacji, jednak warto podjąć próbę w imię zwiększania wartości dla klienta, budowania przewagi konkurencyjnej, a w konsekwencji długookresowego stabilnego wzrostu operatora.

Warto też podkreślić, że klienci, chcąc zwiększyć innowacyjność branży logistycznej, postulowali w wywiadach, aby w kontrakty wbudować system zachęt, który będzie stymulował operatora do pracy nad innowacjami w ramach relacji w outsourcingu usług logistycznych. Dążąc do innowacyjności, warto uwzględnić ten postulat.

- Cao, Z., Lumineau, F. (2015). Revisiting the interplay between contractual and relational governance: A qualitative and meta-analytic investigation. *Journal of Operations Management*, (33–34), 15–42.
- Cichosz, M. (2010). *Lojalność klienta a logistyka firm usługowych*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- Flint, D.J., Larsson, E., Gammelgaard, B., Mentzer, J.T. (2005). Logistics Innovation: A Customer-Value Oriented Process. *Journal of Business Logistics*, 26(1), 113–147.
- Flint, D.J. and Mentzer, J.T. (2000), Logisticians as Marketers: Their Role When Customers' Desired Value Changes. *Journal of Business Logistics*, 21(2), 19–45.
- Goffin, K., Pfeiffer, R. (1999). *Innovation Management in UK and German Manufacturing Companies*. London: Anglo-German Foundation.
- Grawe, S.J. (2009). Logistics Innovation: a literature-based conceptual framework. *The International Journal of Logistics Management*, 20(3), 360–377.
- Grawe, S.J., Autry, Ch.W., Daugherty, P.J. (2014). Organizational Implants and Logistics Service Innovation: A Relational Social Capital Perspective. *Transportation Journal*, 53(2), 180–210.
- Grawe, S.J., Chen, H., Daugherty, P.J. (2009). The relationship between strategic orientation, service innovation, and performance. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 39(4), 282–300.
- Hartmann, E., de Grahl, A. (2012). Logistics outsourcing interfaces: the role of customer partnering behavior. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 42(6), 526–543.
- Heskett, J.L., Sasser, W.E., Schlesinger, L.A. (1997). *The Service Profit Chain. How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction and Value*. New York: The Free Press.
- Kahn, K.B. (2001). *Product Planning Essentials*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Langley, J.Jr. and Capgemini (2014). *2014 Third-party Logistics Study: The State of Logistics Outsourcing*. Atlanta, Georgia: Capgemini.
- Raue, J.S., Wallenburg, C.M. (2013). Alike or not? Partner similarity and its outcome in horizontal cooperations between logistics service providers. *Logistics Research*, (6), 217–230.
- Tether, B.S., Tajar, A. (2008). The organizational-cooperation mode of innovation and its prominence amongst European service firms. *Research Policy*, 37(4), 720–739.



Polecamy

Działania państwa odnoszące się do rynku pracy należą obecnie do najważniejszych polityk publicznych. Działania te wpływają na sytuację poszczególnych osób, przedsiębiorstw, ale także na społeczeństwo i całą gospodarkę. Autorzy przedstawiają m.in.: typy polityk publicznych rynku pracy; przyczyny ingerencji państwa na rynku pracy; cele, rodzaje i efekty polityki rynku pracy; problemy, wyzwania i perspektywy polityki rynku pracy; politykę rynku pracy w Unii Europejskiej, Japonii i USA; normy prawne i instytucjonalne polityki rynku pracy w Polsce; strategie i plany na rzecz zatrudnienia oraz instrumenty, finansowanie i efektywność rynku pracy w Polsce; polityki skojarzone z polityką rynku pracy.

www.pwe.com.pl