

Cechy proinnowacyjnych relacji w łańcuchu dostaw

The traits of innovative relations in supply chain

Celem niniejszego artykułu jest rozpatrzenie cech relacji mogących decydować o powodzeniu kooperacji pomiędzy partnerami w łańcuchu dostaw i innowacyjności, będącej jej efektem. W artykule postawiono tezę, że to relacje partnerskie sprzyjają tworzeniu innowacyjnych rozwiązań w łańcuchu dostaw. Na tworzenie innowacyjnych rozwiązań pozytywnie przekłada się także: posiadany kapitał relacyjny, wzajemne zaufanie i zaangażowanie partnerów w łańcuchu dostaw oraz umiejętnie wyważona proporcja pomiędzy władzą a zależnością. Aby łańcuch dostaw mógł wypracowywać innowacyjne rozwiązania istotne, jest także umiejętnie dobranie proporcji pomiędzy współpracą a (twórczym) konfliktem, którym partnerzy z łańcucha dostaw potrafią efektywnie zarządzać. Konkluzja płynąca z powyższego jest taka, że do zadań menedżerów odpowiedzialnych za zarządzanie łańcuchem dostaw warto byłoby włączyć rozwój takich relacji pomiędzy uczestnikami łańcucha, które sprzyjają innowacyjnym rozwiązaniom. Do zadań tych powinno zaliczać się: dbałość o rozwój kapitału relacyjnego, budowanie relacji partnerskich, a w ich ramach kształtowanie takich cech, jak: zaufanie, zaangażowanie, zrównoważenie wzajemnej zależności oraz efektywne zarządzanie konfliktem.

Słowa kluczowe:

łańcuch dostaw, innowacje, relacje.

This paper is aimed at discussion of traits of supply chain relationships that impact its innovativeness. The thesis is proposed, that partnerships in supply chain support innovative solutions in supply chain and partnerships traits that enhance supply chain innovativeness are: mutual trust, engagement, relationship capital, the proper balance between power and dependence, and the right conflict management. The conclusion is drawn that supply chain managers should be responsible for creating relationships among supply chain partners, that foster supply chain innovativeness. To achieve this, supply chain managers should: develop the relationship capital, build partner relationships, shape mutual trust and engagement among supply chain partners. They should also be responsible for molding the proper balance between power and dependence, and the right conflict management among supply chain partners.

Key words:

supply chain, innovations, relations.

Wstęp

W dzisiejszych czasach nikogo nie trzeba przekonywać o znaczeniu innowacji dla konkurencyjności przedsiębiorstw oraz złożonych z nich łańcuchów dostaw. W kontekście rozważań nad czynnikami przekładającymi się na innowacyjność łańcuchów dostaw warto postawić pytanie: czy innowacyjność poszczególnych przedsiębiorstw przekłada się bezpośrednio na innowacyjność całych łańcuchów dostaw i czy suma innowacyjnych przedsiębiorstw daje wynik w postaci innowacyjnego łańcucha dostaw? Opracowania literaturowe dotyczące kwestii innowacji w łańcuchu dostaw wskazują, że zależność ta nie jest oczywista. Wynika z nich natomiast, że innowacje w łańcuchu

dostaw zależą w dużej mierze od relacji pomiędzy jego partnerami.

Środowisko, w którym funkcjonują łańcuchy dostaw, i współczesne uwarunkowania prowadzenia biznesu wymagają postępującej integracji i kooperacji poszczególnych ogniw łańcucha dostaw. Organizacje w łańcuchach dostaw są zmuszane do ciągłych restrukturyzacji celem zwiększania efektywności i poziomu usatysfakcjonowania klientów. To z kolei wymaga wyjścia poza granice funkcjonalne swoich jednostek i dokonania oceny, w jaki sposób zasoby i zdolności dostawców i klientów mogą wspierać tworzenie wyjątkowej wartości (Soosay, Hyland, Ferrer, 2008, s. 160). Zastosowanie zasad zarządzania wiedzą w całym łańcuchu dostaw może wyzwolić olbrzymią kreatywność i innowacyjność, zapewniając istotną prze-

wagę konkurencyjną partnerom w łańcuchu dostaw (Maqsood, Walker, 2007, s. 1241). Studium autorstwa T.M. Simatupanga i R. Sridharana potwierdza, że członkowie łańcucha dostaw, którzy posiadali lepsze praktyki współpracy, osiągnęli lepsze wyniki operacyjne i efekty działań proinnowacyjnych (Simatupang, Sridharan, 2005, s. 44–63). Z innych badań wynika, że *zdolność organizacji do kooperacji stanowi klucz do jej innowacyjnego sukcesu* (Swink, 2006, s. 37).

Celem niniejszego artykułu jest rozpatrzenie cech relacji mogących decydować o powodzeniu kooperacji pomiędzy partnerami w łańcuchu dostaw i innowacyjności, będącej jej efektem.

Treść, funkcje i rodzaje relacji

Analizując wpływ wzajemnych oddziaływań pomiędzy firmami na innowacje w łańcuchu dostaw, należy wyjść od definicji pojęcia „relacja”. Zgodnie z wykładnią „Słownika języka polskiego” relacja jest definiowana jako *jedno z podstawowych pojęć logiki formalnej, wszelki związek czy zależność (stosunek) między dwoma (lub więcej) przedmiotami danego rodzaju, pojęciami, wielkościami* (Słownik języka polskiego, 1983, s. 41).

Zgodnie z socjologiczną wykładnią tego pojęcia, relacja jest dynamicznym procesem interakcji i wzajemnych świadczeń pomiędzy dwoma uczestnikami. Nie muszą one jednak doprowadzić uczestników do pożądanych efektów (Krejner-Nowecka, 2002, s. 133).

Poruszając się kontekście biznesowym pojęcia relacja należy wyróżnić jej treść i funkcje. Treścią relacji jest to, na co oddziałujemy. Treść relacji może dotyczyć:

- podmiotów (uczestników rynku),
- działań (np. badań i rozwoju),
- zasobów technicznych, w tym patentów i licencji, surowców i materiałów, kapitału ludzkiego, marketingowego i finansowego (Gadde, Hakansson, 1993, s. 87).

Wiele firm nawiązuje relacje z innymi organizacjami, licząc właśnie na ułatwiony dostęp do zasobów, którymi same nie dysponują. Zgodnie z koncepcją gron M.E. Portera w kooperację wchodzi nie tylko firmy z danej branży lub pokrewnych, lecz także organizacje związane z nauką, administracją i szeroko pojętym otoczeniem biznesowym. Uczestników grona łączy region oraz dążenie do uzyskania wyższej konkurencyjności niż inne regiony (Romanowska, Trocki, 2002, s. 16). Oddziaływania w ramach relacji mogą kształtować się różnorodnie, w zależności od specyfiki branży. Mogą na przykład ograniczyć się do powiązań w zakresie działań lub też dotyczyć wszystkich wymienionych aspektów. Wszystkie z tych oddziaływań przekładają się istotnie na rozwój relacji.

Funkcje relacji dotyczą trzech aspektów (Fonfara, 1999, s. 49; Szymczak, 2002, s. 51–52):

- tworzenia nowych jakościowo układów, dzięki połączeniu zasobów kooperantów;
- przekładania się relacji pomiędzy firmami na ich konkurencyjność poprzez rozwój kompetencji, produktywności i innowacyjności;
- współzależności relacji międzyorganizacyjnych. Relacje pomiędzy dwiema firmami wpływają na oddziaływanie w całej sieci firm. Każda relacja oddziałuje w specyficzny sposób i z każdorazowo różną siłą na całą sieć powiązań.

M. Hunt i T. Speh wyróżniają pięć rodzajów relacji między sprzedającym a nabywcą na rynku przedsiębiorstw, z których najniższą formą (z uwagi na współpracę) jest pojedyncza transakcja, zaś najwyższą alians strategiczny. Pomiędzy tymi dwoma biegunami znajdują się formy pośrednie: powtarzanie transakcji, długookresowe relacje oraz partnerstwo (Fonfara, 1999).

Inni autorzy w ramach relacji wyróżniają dwa zasadnicze podejścia lub dwa style: transakcyjne i partnerskie. Jak podaje C. Groenroos, dla podejścia transakcyjnego charakterystyczna jest: koncentracja na pojedynczej sprzedaży, krótki okres trwania relacji, niedoceniające ważności obsługi klienta, umiarkowany kontakt z klientem, ograniczone przywiązanie klienta do firmy, koncentracja na cechach produktu.

Podejście partnerskie wyróżnia się natomiast: koncentracją na utrzymaniu klientów, długim okresem trwania relacji, uznawaniem obsługi klienta za bardzo ważną, stałym kontakcie z klientem, dużym przywiązaniem klienta do firmy (Groenroos, 1994).

Czynniki przekładające się na powodzenie relacji

Relacje w łańcuchu dostaw określa się często mianem partnerskich i właśnie ta forma relacji sprzyja tworzeniu innowacyjnych rozwiązań w łańcuchu dostaw.

Partnerstwo jako szczególny rodzaj relacji

Partnerstwo jest definiowane przez niektórych autorów jako wyższy poziom relacji biznesowych. Partnerstwo definiuje się jako wzajemne relacje pomiędzy organizacjami prowadzące do osiągnięcia wspólnych celów. Może ono dotyczyć relacji pomiędzy: dostawcą a odbiorcą, dostawcą a klientem lub producentem a detalistą (Fonfara, 1999, s. 65; Christopher, 1997, s. 33). Zgodnie z założeniami marketingu partnerskiego związki pomiędzy dostawcą a odbiorcą wymagają szerokiej płaszczyzny współpracy oraz istotnego dostosowania zasobów do potrzeb partnerów. Inwestycje w tym zakresie wzmacniają trwałość kontaktów pomiędzy partnerami (Fonfara, 1999, s. 64).

Partnerstwo opiera się na przekonaniu, że wzajemny dystans pomiędzy sprzedającym a kupującym oraz koncentracja wyłącznie na własnej organizacji nie mogą dłużej się sprawdzać. Zamiast tego pojawia się szersza, skoncentrowana na biznesowym rozwoju relacja, w ramach której dostawca dostrzega całościowy kształt potrzeb odbiorcy. Transakcyjna relacja pomiędzy sprzedającym a kupującym stanowi kruche połączenie, które łatwo mogą rozerwać konkurenci. Bazuje ona na chęci sprzedającego do maksymalizacji sprzedaży oraz dążeniu kupującego do maksymalizacji zysku.

W przypadku podejścia partnerskiego pomiędzy sprzedającym a kupującym powstaje wiele punktów styczności. Celem sprzedającego staje się rozwój działalności prowadzonej przez klienta oraz zwiększenie jego stopy zwrotu z inwestycji. Dzięki takiej postawie sprzedający może pozyskać status preferowanego dostawcy oraz liczyć na niższe koszty obsługi klienta dzięki dzieleniu się informacjami, zintegrowaniu systemów logistycznych oraz innym wspólnym rozwiązaniom. Stworzenie partnerskiej relacji wymaga proaktywnej postawy ze strony sprzedającego i zaoferowania przez niego rozwiązań biznesowych, a nie jednostkowej propozycji sprzedaży. (Christopher, 1997 s. 32).

Warto też nawiązać do definicji partnerstwa w kontekście nowej ery historii społeczno-gospodarczej, w którą, zdaniem niektórych autorów, właśnie wkraczamy. Dla zarządzania oznacza to odejście od dotychczasowych, sprawdzonych sposobów prowadzenia biznesu oraz wprowadzenie nowych obowiązujących w nim zasad. Partnerstwo stanowi, obok otwartości, udostępniania zasobów i działania globalnego, jedną z nowych obowiązujących reguł. Jest ono określane w tym kontekście jako *nowa forma organizacji horyzontalnej, która skutecznie konkuruje ze strukturą hierarchiczną w dziedzinie tworzenia produktów i usług informacyjnych, a niekiedy — w produkcji dóbr materialnych* (Tapscott, Williams, 2008, s. 40). Partnerstwo jest rozumiane jako uprawnienie pracowników, pochwała pracy zespołowej oraz samoorganizacji, a także współdecyzyjność. Największy rozkwit tej formy współpracy jest zauważalny w tworzeniu dóbr informacyjnych, na rynku oprogramowania, w mediach, kulturze i rozrywce. Jednak, jak uważają D. Tapscott i A.D. Williams, nie ma powodu, aby ograniczała się ona tylko do tych sfer.

W kontekście rozważań nad wpływem relacji pomiędzy firmami na łańcuch dostaw, który tworzą, należy zauważyć, że partnerstwo ma znaczenie kluczowe. Trudno wyobrazić sobie współpracę firm nad nowymi rozwiązaniami organizacyjnymi czy też nowymi formami produktów i usług bez ukierunkowanej na długoterwały, obustronny rozwój relacji partnerskiej. Partnerstwo w rozumieniu uprawnomocnienia pra-

owników, pochwały pracy zespołowej oraz samoorganizacji, a także współdecyzyjności również będzie pozytywnie przekładać się na innowacyjność proponowanych przez nich rozwiązań. Jeśli tak rozumiane partnerstwo będzie odnosiło się do łańcuchów dostaw bądź sieci firm, to z całą pewnością będzie się ono również przekładać na podniesienie innowacyjności całego łańcucha dostaw. Do innych czynników, które pozytywnie przekładają się na cechy relacji oraz innowacje w łańcuchu dostaw, można zaliczyć: kapitał relacyjny, zaufanie i zaangażowanie, właściwe proporcje pomiędzy władzą a zależnością oraz siłą współpracy i siłą konfliktu.

Kapitał relacyjny

Rozważając znaczenie relacji dla rozwoju innowacyjnych rozwiązań w łańcuchu dostaw, nie sposób pominąć kwestii tzw. kapitału relacyjnego, będącego elementem szerszego pojęcia „kapitał intelektualny” — zaliczanego do zasobów niematerialnych. Nie wypracowano jeszcze jednolitej, czyli powszechnie obowiązującej definicji tego pojęcia. Na potrzeby tego opracowania można zaproponować definicję mówiącą, iż kapitał intelektualny to wiedza, doświadczenie, technologia organizacyjna, stosunki z klientami oraz umiejętności zawodowe, które pozwalają firmie osiągnąć przewagę konkurencyjną (Edvinsson, Malone, 2001, s. 39–40). Według jednego z ujęć kapitał relacyjny obejmuje relacje z klientami oraz zewnętrzne relacje organizacji z dostawcami i udziałowcami. Kapitał relacyjny jest, obok kapitału organizacyjnego oraz kapitału ludzkiego, podstawowym elementem kapitału intelektualnego. Według innego podejścia kapitał relacyjny jest wyłącznie kapitałem klientów, co oznacza oddzielenie stosunków z klientami od relacji firmy z partnerami strategicznymi oraz pracownikami (Sopińska, 2008, s. 107). W koncepcji G. Rossa i J. Rossa, występują trzy kategorie kapitału intelektualnego:

- kapitał ludzki, w którego skład wchodzi: kapitał wiedzy, kapitał umiejętności, kapitał motywacji i kapitał zadań,
- kapitał organizacyjny, będący efektem połączenia kapitału procesów oraz kapitału odnowy i rozwoju,
- kapitał klienta, rozumiany szeroko jako: kapitał relacji z klientami, kapitał relacji z dostawcami, kapitał sieci relacji z partnerami oraz kapitał relacji z inwestorami.

Jak wynika z powyższego, relacje z klientami, partnerami i dostawcami są traktowane w koncepcjach uznanych badaczy jako jeden z głównych elementów kapitału intelektualnego. Niejednokrotnie występują one pod nazwami: kapitał relacyjny, kapitał klientów i struktury zewnętrznej, ale dotyczą w gruncie rzeczy kwestii zbliżonych do siebie.

Z całą pewnością występuje zależność pomiędzy

kapitałem relacyjnym a innowacyjnością łańcuchów dostaw. W świetle badań, z których wynika, że większość innowacyjnych inicjatyw jest odpowiedzią na sugestie płynące od partnerów z łańcucha dostaw (ELA and Arthur D. Little study, 2008), oczywiste staje się, że im większy kapitał relacyjny, tym więcej innowacyjnych rozwiązań w łańcuchu dostaw.

Zaufanie i zaangażowanie

Istotny wpływ na charakter relacji pomiędzy organizacjami wywierają: zaufanie i zaangażowanie (Maqsood and Walker, 2007). R.C. Mayer, J.H. Davis i F.D. Schoorman definiują zaufanie jako *chęć jednej strony do uwrażliwienia się na działania drugiej strony, bazującą na przekonaniu, że będzie ona wykonywać określone działania na rzecz ufającego, niezależnie od możliwości monitorowania lub kontrolowania tejże strony* (Mayer, Davis and Schoorman, 1995, s. 73).

Według tych autorów zaufanie opiera się na trzech filarach. Są nimi:

- warunki/możliwości (ang. *ability*). Pojęcie to nie odnosi się do możliwości mentalnych lub materialnych, lecz chodzi o uwarunkowania środowiskowe, w których zaufanie może zaistnieć;

- życzliwość (ang. *benevolence*), która oznacza praktyczną realizację zasady „czynienia innym tak, jak byśmy chcieli, aby nam czyniono”;
- integracja, która oznacza zademonstrowaną w przeszłości i okazywaną w teraźniejszości logikę, przewidywalność i spójność działań.

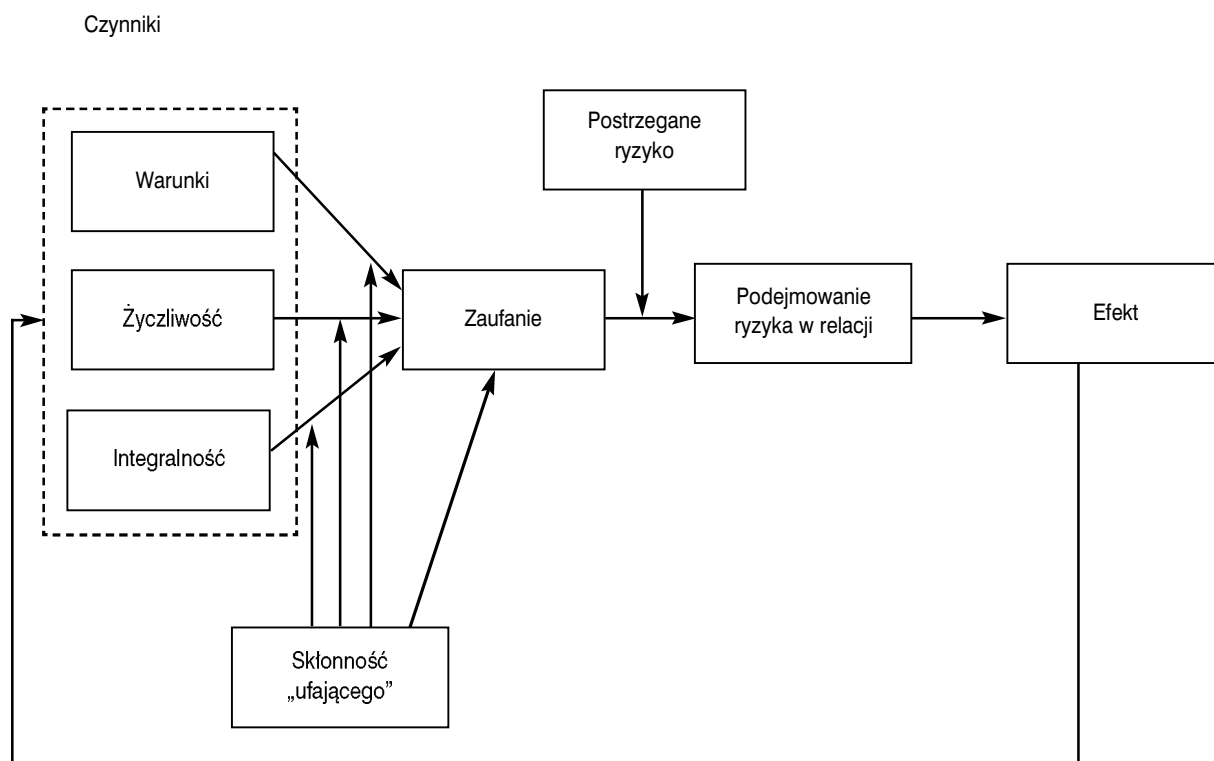
Na rysunku 1 zilustrowano relacje pomiędzy czynnikami warunkującymi zaufanie a podejmowaniem ryzyka przez partnerów (w tym przypadku działań prowadzących do innowacji) oraz efektami (innowacje w łańcuchu dostaw). Pomiędzy podejmowaniem ryzyka w relacji i jej efektami a zaufaniem zachodzi sprzężenie zwrotne. Gdy podjęte ryzyko przynosi oczekiwany efekt, przekłada się to pozytywnie na wzajemne zaufanie, co sprzyja dalszym działaniom wymagającym ryzyka.

Zaangażowanie jest mentalną i materialną manifestacją zaufania. Stanowi ono chęć transformacji energii zaangażowanej w zaufanie, w wymierne rezultaty. Zaufanie jest stanem umysłu, a jego charakter zmienia się w czasie trwania relacji (Maqsood, Walker, 2007, s. 127).

R.J. Lewicki, D.J. McAllister i R.J. Bies zauważają, że strony relacji nigdy nie znajdują się w stanie całkowitego zaufania lub w stanie całkowitego braku zaufania. Zawsze jest to pewna kombinacja obu tych czynników, czyli specyficznego dla danej sytuacji po-

Rysunek 1

Relacja pomiędzy czynnikami warunkującymi zaufanie a podejmowaniem ryzyka przez partnerów



Źródło: Mayer, Davis and Schoorman, 1995, s. 73.

łączenia zaufania z jego brakiem (Lewicki, McAllister i Bies, 1998, s. 445). Jednak w kontekście rozważań nad charakterem, który powinny posiadać „pro-innowacyjne relacje” w łańcuchu dostaw, należy stwierdzić, że zaufanie i zaangażowanie są punktem wyjścia dla zbudowania takiej właśnie relacji.

Władza i zależność

Władza i zależność to kolejne czynniki przekładające się na charakter relacji. Władza w łańcuchu dostaw jest definiowana jako zdolność jednego uczestnika łańcucha do kontrolowania decyzji innego uczestnika (Fernie, 2005, s. 27). N. Kumar, badając 400 relacji pomiędzy producentami a detalistami, skategoryzował je, uwzględniając cztery rodzaje wzajemnej zależności (por. rys. 2).

Rysunek 2

Wzajemna zależność a relacje pomiędzy kooperantami

Duża Zależność partnera	Relatywna duża władza partnera UWIĘZIENIE	Duża współzależność EFEKTYWNA RELACJA
	Niewielka współzależność APATIA	Relatywna duża władza organizacji UPOJENIE WŁADZA
Mała	Mała	Duża
	Zależność partnera	

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Fernie, 2005, s. 28.

Z badań Kumara wynika, że tylko duża współzależność jest gwarantem efektywnej relacji. Istotna nierównowaga władzy, a co za tym idzie wzajemnej zależności, skategoryzowane jako: „upojenie władzą” i „uwięzienie”, może prowadzić do zerwania relacji. Niewielka współzależność skutkuje apatią we wzajemnych relacjach (Fernie, 2005, s. 28). Z powyższego wynika, że również relacje, których wynikiem powinny być innowacyjne rozwiązania w łańcuchu dostaw, powinny charakteryzować się dużą współzależnością.

Siła współpracy i siła konfliktu

Istotny wpływ na kształtowanie się relacji wywiera ją siła współpracy i siła konfliktu. Konflikty w relacji

dostawca — odbiorca będą istniały zawsze, gdyż interesy współpracujących firm nigdy nie będą w pełni zbieżne. Wyróżnia się cztery typy relacji dostawca — odbiorca ze względu na siłę współpracy i konfliktu:

- mała siła współpracy i mała siła konfliktu. Sytuacja taka oznacza, że podmioty są ze sobą słabo powiązane, a znaczenie współpracy jest dla obydwu podmiotów niewielkie;
- mała siła współpracy i duża siła konfliktu. Współpraca jest w tym przypadku mało ważna dla uczestników relacji. Dochodzi do silnych konfliktów, a istniejąca sytuacja grozi ich zerwaniem;
- duża siła współpracy — mała siła konfliktu. Strony postrzegają współpracę jako bardzo korzystną, biorąc w niej pod uwagę interesy swoje i partnera. Niewielkie konflikty rozwiązuje się poprzez wzajemne ustalenia. Strony mają jednak (zbyt) małe żądania wobec siebie;
- duża siła współpracy i duża siła konfliktu. Współpraca ma dla stron relacji istotne znaczenie. Dochodzi do silnych konfliktów, gdyż każda ze stron stara się osiągnąć jak największe korzyści dla siebie. Jeżeli strony potrafią konstruktywnie rozwiązywać konflikty, stwarza to dobry klimat dla innowacji i rozwoju (Fonfara, 1999, s. 57).

Tak więc podobnie jak w przypadku współistnienia zaufania i jego braku, ma miejsce współistnienie współpracy i konfliktu. W zależności od celów, których realizacji ma służyć zbudowana relacja, konflikt może być pożądanym lub nie. W sytuacji gdy oczekuje się od relacji zwiększenia innowacyjności partnerów konflikt powinien być mile widzianą cechą współpracy. Ważne jest jednak to czy uczestnicy relacji potrafią powstające konflikty rozwiązywać w sposób konstruktywny, czyli efektywnie zarządzać konfliktem.

Efektywne zarządzanie konfliktem

Jest to niezwykle istotna umiejętność w zarządzaniu relacją. Występowanie konfliktów powinno partnerów cieszyć, gdyż oznacza ono twórcze „iskwienie” pomiędzy nimi, mogące prowadzić do twórczych i efektywnych rozwiązań. J. Weiss i J. Hughes trafnie oddają tę prawdę, pisząc: *Dążenie do stworzenia harmonijnych relacji i wspólnoty celów może w rzeczywistości utrudnić współpracę między zespołami. Prawdziwie efektywna kooperacja jest możliwa tylko tam, gdzie menedżerowie akceptują konflikt jako naturalną i niezbędną cechę relacji międzyludzkich* (Weiss, Hughes, 2008, s. 121). Jednak pomimo uznania kwestii relacji oraz istnienia w jej ramach konfliktu za istotną, niewiele prowadzi się na ten temat badań w kontekście biznesowym. Istnieje jednak wiedza o relacjach na gruncie osobistym, a te ściśle przekładają się na relacje w biznesie. Psycholog J. Gottman, udzielając wy-

wiadu dla czasopisma *Harvard Business Review*, sformułował główne zasady czegoś, co można nazwać „efektywnym zarządzaniem związkami małżeńskim”. Zasady te z powodzeniem można, a nawet należy stosować w relacjach biznesowych:

- dobry związek jest związkiem, w którym jest miejsce na spory;
- zgoda nie jest tożsama z uległością. Uległość oznacza ciągle ustępstwa i prowadzi do frustracji. Konflikty są więc nieodzowną częścią związku;
- większość konfliktów dotyczy sposobu prowadzenia sporu;
- w związkach powinno się unikać tzw. „Czterech Jeźdźców Apokalipsy”, czyli: krytyki, przyjmowania postawy defensywnej, unikania dialogu i współpracy oraz pogardy (Gottman, 2008, s. 123–127).

I tak np. w firmie Jonson & Jonson konflikt uznaje się za pozytywny aspekt współpracy. Bada się w niej konflikty pomiędzy niezależnymi firmami konglomeratu Jonson & Jonson pod kątem wyciągania z nich wniosków na przyszłość. Oddelegowany do tego celu zespół monitoruje na bieżąco spory i konflikty o to, jakie usługi zlecać na zewnątrz, jak zmieniać podział zamówień na poszczególnych dostawców oraz w jakie zdolności dostawców warto inwestować. Informacje na ten temat trafiają do rady przedstawicieli zakładów produkcyjnych. W ten sposób zyskuje ona najświeższe informacje na temat nowych technologii, offshoringu i metod współpracy z dostawcami. Informacje te przekazywane są do zakładów produkcyjnych, dzięki czemu mogą one efektywnie zacieśniać partnerskie więzi z dostawcami (Weiss, Hughes, 2008, s. 133).

Literatura

- Christopher, M. (1997). *Marketing Logistics*. Oxford: Butterworth Heinemann.
- Edvinsson, L., Malone, M. S. (2001). *Kapitał intelektualny*. Warszawa: WN PWN.
- ELA, Arthur, D. Little study (2008). *Value added logistics. Creating value through innovation excellence in logistics*.
- Fernie, J. (2005). Relationships in the supply chain. W: J. Fernie & L. Sparks (red.), *Logistics and retail management. Insights into current practice and trends from leading experts*. London: Kogan Page.
- Fonfara, K. (1999). *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*. Warszawa: PWE.
- Gadde, L.E., Hakansson, H. (1993). *Professional Purchasing*, London: Routledge.
- Gottman, J.M. (2008). Sekrety udanych związków. Wywiad z psychologiem Johnem M. Gottmanem. *Harvard Business Review Polska*, 4, 123.
- Groenroos, C. (1994). From Marketing-Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing. *Management Decision*, 32(2), 4–20.
- Grover, V., Cheon, M.J., Teng, J.T.C. (1996). The effect of service quality and partnership on the outsourcing of information system functions. *Journal of Management Information System*, Spring, 12(4), 89–116.
- Krejner-Nowecka, A. (2002). Jakość partnerstwa a sukces *outsourcingu* w przedsiębiorstwie. W: M. Romanowska, M. Trocki (red.), *Przedsiębiorstwo partnerskie*. Warszawa: Difin.
- Lewicki, R.J., McAllister, D.J., Bies, R.J. (1998). Trust, and distrust: new relationships and realities. *Academy of Management Review*, 23(3), 445.
- Maqsood, T., Walker, D. (2007). Extending the „knowledge advantage” creating learning chains. *The Learning Organization*, 14(2).
- Mayer, R.C., Davis, J.H., Schoorman, F. (1995). An integrated model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 73.
- Simatupang, T.M., Sridharan, R. (2005). The collaboration index: a measure for supply chain collaboration. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 35 (1), 44–63.

Podsumowanie

Cechy relacji pomiędzy uczestnikami łańcucha dostaw istotnie przekładają się na zdolność łańcucha dostaw do tworzenia innowacyjnych rozwiązań. Dzięki nim możliwe jest powstanie efektu synergii, w wyniku którego łańcuch dostaw firm dysponuje większym potencjałem innowacyjnym niż jego poszczególni uczestnicy. Do cech relacji sprzyjających wspólnemu wypracowywaniu innowacyjnych rozwiązań należy, przede wszystkim wypracowanie partnerskich zasad współpracy. Na tworzenie innowacyjnych rozwiązań pozytywnie przekłada się także: posiadany kapitał relacyjny, wzajemne zaufanie i zaangażowanie partnerów w łańcuchu dostaw oraz umiejętnie wyważona proporcja pomiędzy władzą a zależnością.

Aby łańcuch dostaw mógł wypracowywać innowacyjne rozwiązania, istotne jest także umiejętne dobranie proporcji pomiędzy współpracą a (twórczym) konfliktem, którym partnerzy z łańcucha dostaw potrafią efektywnie zarządzać. W związku z powyższym do zadań menedżerów odpowiedzialnych za zarządzanie łańcuchem dostaw warto byłoby włączyć rozwój takich relacji pomiędzy uczestnikami łańcucha, które sprzyjają innowacyjnym rozwiązaniom. Do zadań tych powinno zaliczać się: dbałość o rozwój kapitału relacyjnego, budowanie relacji partnerskich, a w ich ramach kształtowanie takich cech, jak: zaufanie, zaangażowanie, zrównoważenie wzajemnej zależności oraz efektywne zarządzanie konfliktem.

Słownik języka polskiego. (1983). (t. III). Warszawa: PWN.

Soosay, C.A., Hyland, P.W., Ferrer, M. (2008). Supply chain collaboration: capabilities for continuous innovation. *Supply Chain Management. International Journal*, 13 (2).

Sopińska, A. (2008). *Wiedza jako strategiczny zasób przedsiębiorstwa. Analiza i pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*. Monografie i opracowania (556, 107). Warszawa: Szkoła Główna Handlowa.

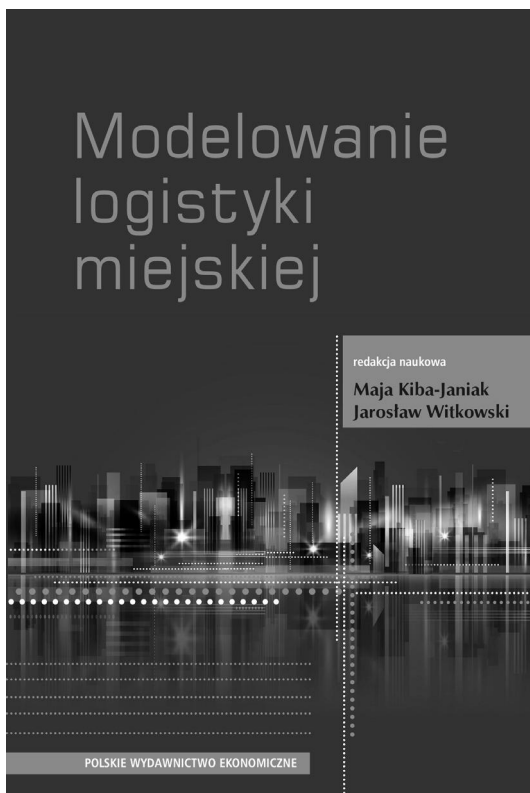
Swink, M. (2006). *Building collaborative innovation capability*. *Research Technology Management*, 49 (2), 37.

Szymczak, M. (2002). Partnerstwo logistyczne w sieciach. W: M. Ciesielski (red.), *Sieci logistyczne*. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.

Tapscott, D., Williams, A.D., Wikinomia. (2008). *O globalnej współpracy, która zmienia wszystko*. (45). Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.

Walters, D., Rainbird, M. (2007). Cooperative innovation: a value chain approach. *Journal of Enterprise Information Management*, 20(5).

Weiss, J., Hughes, J. (2008). Chcesz dobrej współpracy? Naucz się akceptować konflikty i zarządzać nimi. *Harvard Business Review Polska*, 10, 121.



NOWOŚĆ

Modelowanie logistyki miejskiej to książka, w której autorzy przybliżyli możliwość wykorzystania teorii i doświadczeń praktycznych z zakresu logistyki do zarządzania infrastrukturą miejską. Pokazali, w jaki sposób, dzięki nowoczesnym rozwiązaniom logistycznym, można zwiększyć efektywność funkcjonowania miasta jako całości i poszczególnych jego elementów, a co za tym idzie poprawić jakość życia mieszkańców.

W książce przedstawiono:

- ✓ istotę i cele modelowania logistyki miejskiej,
- ✓ autorski model referencyjny logistyki miejskiej w kontekście poprawy jakości życia mieszkańców,
- ✓ walidację modelu logistyki miejskiej w wybranych miastach Polski,
- ✓ warunki skutecznego wdrożenia modelu referencyjnego logistyki miejskiej.

W skład zespołu autorów weszli pracownicy naukowo-dydaktyczni Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Uniwersytetu Zielonogórskiego i Zachodniopomorskiego Uniwersytetu Technologicznego. Autorzy od lat zajmują się zagadnieniami z zakresu logistyki, strategii rozwoju miast oraz zarządzania projektami.

www.pwe.com.pl