

Marzenna Cichosz

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie,
Katedra Logistyki

Rozdział 3

ROLA ALIANSU LOGISTYCZNEGO WE WZMOCNIENIU INNOWACYJNOŚCI OPERATORA LOGISTYCZNEGO

Streszczenie

Innowacje są kluczowym czynnikiem sukcesu wielu firm, w tym operatorów logistycznych. Zarządzanie procesem ich kreowania i wdrożenia może pomóc przedsiębiorstwom logistycznym zbudować przewagę konkurencyjną, która pozwoli zdobyć, zatrzymać i rozwijać relacje z klientem. Jednak bycie innowacyjnym w branży logistycznej wymaga pokonania szeregu barier. Dlatego, tworząc i wdrażając innowacje, coraz częściej operatorzy logistyczni współpracują z firmami zewnętrznymi, formując z nimi pionowe i poziome partnerstwa/alianse logistyczne. Przedmiotem rozważań w ramach niniejszego opracowania były sformalizowane, długookresowe relacje partnerskie nastawione na pracę nad innowacją, które określono mianem relacyjnego sojuszu innowacyjnego. Opracowanie ma na celu analizę, dlaczego w niektórych przypadkach współpraca operatora z partnerem w ramach relacyjnego sojuszu innowacyjnego kończy się sukcesem, a w innych nie. Analizie poddano mechanizmy strukturalne i relacyjne składające się na relacyjny sojusz innowacyjny. Rozważania zilustrowano przykładami pionowej i poziomej współpracy operatorów logistycznych z ich partnerami w łańcuchu dostaw.

Słowa kluczowe: innowacja, pionowa i pozioma współpraca w łańcuchu dostaw, partnerstwo, alians logistyczny, relacyjny sojusz innowacyjny

Wstęp

W raporcie GCI i Capgemini „The 2016 Future Supply Chain” autorzy zwracają uwagę na zmieniające się cele przyświecające projektowaniu globalnych łańcuchów dostaw. Obecnie menedżerowie zarządzający operacjami w globalnych łańcuchach dostaw skoncentrowani są głównie na redukcji kosztów przy jednoczesnym zapewnieniu globalnej dostępności produktów i usług. Jednak, projektując łańcuchy dostaw przyszłości, powinni uwzględnić dodatkowe parametry i zaplanować łańcuchy w sposób zrównoważony nie tylko ekonomicznie, lecz także społecznie i ekologicznie, mając na uwadze rosnącą kompleksowość łańcuchów, konieczność redukcji emisji CO₂, konsumpcji energii, ograniczenia kongestii czy zapewnienie lepszej widoczności produktu¹. Zarówno badacze, jak i praktycy zarządzania łańcuchem dostaw podkreślają, że w odpowiedzi na logistyczne wyzwania przyszłości kluczowe będą: innowacje, pogłębiona współpraca z partnerami w łańcuchu dostaw oraz dzielenie się informacją². Stawienie czoła logistycznym wyzwaniom w przyszłości będzie wymagać innowacyjnych produktów i usług, innowacji procesowych i organizacyjnych.

W ramach niniejszego opracowania autorka koncentruje się na innowacyjności operatorów logistycznych, czyli firm, które świadczą usługi logistyczne na rzecz innych uczestników łańcucha dostaw³. Głównym celem jest spojrzenie na innowacje logistyczne tworzone, testowane i wdrożone w ramach pionowej i poziomej długookresowej współpracy operatorów logistycznych z ich partnerami w łańcuchu dostaw. W opracowaniu najpierw zostanie przedstawiona rola innowacji logistycznych w kreowaniu przewagi konkurencyjnej łańcuchów dostaw, następnie zaznaczone główne bariery ograniczające innowacyjność operatorów logistycznych, aby w głównej części zaprezentować hipotezę o wzmocnieniu innowacyjności operatorów poprzez współpracę w ramach pionowych i poziomych aliansów logistycznych. Zasadność współpracy i jej korzystny wpływ na innowacyjność zostały wielokrotnie wykazane w literaturze przedmiotu⁴, jednak ciągle jest wiele braków

¹ ”The 2016 Future Supply Chain”, GCI i Capgemini, Chicago 2008, s. 1–52.

² Ibidem, s. 8.

³ W. Delfmann, S. Albers, M. Gehring, *The Impact of Electronic Commerce on Logistics Service Providers*, “International Journal of Physical Distribution & Logistics Management” 2002, vol. 32, no. 3, s. 204.

⁴ R.L. Chapman, C. Soosay, J. Kandampully, *Innovation in Logistic Services and the New Business Model – a Conceptual Framework*, “International Journal of Physical Distribution & Logistics

w rozumieniu tego, dlaczego w niektórych przypadkach współpraca operatora logistycznego z partnerem nad innowacją kończy się sukcesem, a w innych – nie. W celu wypełnienia tej luki badawczej przeanalizowane zostaną mechanizmy strukturalne i relacyjne składające się na relacyjny sojusz innowacyjny między operatorem i partnerem. Rozważania zostaną zilustrowane przykładami pionowych i poziomych aliansów operatorów logistycznych z ich partnerami w łańcuchu dostaw. Przykłady zostały zaczerpnięte z wywiadów prowadzonych z operatorami i ich klientami w ramach badań własnych w latach 2014–2016.

1. Innowacje logistyczne jako źródło przewagi konkurencyjnej operatora

Innowacje logistyczne, które pojawiają się w formie usług, procesów czy innowacji organizacyjnych⁵, definiowane są jako „każdy nowy pomysł, procedura czy praktyka w ramach operacji logistycznych, która różni się od dotychczas wykorzystywanej przez przedsiębiorstwo”⁶. Innowacją może być każda zmiana, w tym także niewielka, która jest nowością dla danej grupy odbiorców zarówno wewnętrznych, jak i partnerów biznesowych⁷.

Ze względu na stopień nowości innowacji wyróżnia się:

- **innowacje przełomowe**, określane również jako rewolucyjne lub burzące, czyli takie które zmieniają zasady funkcjonowania w branży, np. wprowadzenie na masową skalę do transportu międzynarodowego wystandaryzowanego kontenera i przygotowanie na masową skalę infrastruktury do ich obsługi, wdrożenie *cross-dockingu* w zarządzaniu przepływami magazynowymi, implementacja zarządzania zapasami przez dostawcę (ang. *Vendor Managed Inventory* – VMI) czy wykorzystanie globalnego systemu pozycjonowania (ang. *Global Positioning System* – GPS) do śledzenia przesyłek w czasie rzeczywistym oraz

Management” 2003, vol. 33, no. 7, s. 630–650; P.J. Daugherty, H. Chen, B.G. Ferrin, *Organizational Structure and Logistics Service Innovation*, ”The International Journal of Logistics Management” 2011, vol. 22, no. 4, s. 29–51; S. Bellingkrodt, C.M. Wallenburg, *The Role of External Relationships for LSP Innovativeness: A Contingency Approach*, ”Journal of Business Logistics” 2013, vol. 34, no. 3, s. 209–221.

⁵ J.A. Schumpeter, *The Theory of Economic Development*, Oxford University Press Schumpeter, Harvard 1934.

⁶ S.J. Grawe, *Logistics Innovation: a Literature-Based Conceptual Framework*, ”The International Journal of Logistics Management” 2009, vol. 20, no. 3, s. 361.

⁷ D.J. Flint, E. Larsson, B. Gammelgaard, J.T. Mentzer, *Logistics Innovation: a Customer Value-Oriented Social Process*, ”Journal of Business Logistics” 2005, vol. 26, no. 1, s. 113–147.

- **innowacje udoskonalające**, określane także jako przyrostowe, które pojawiają się w procesie pracy nad doskonałością operacyjną rozwiązania.

Zarówno innowacje przełomowe, jak i udoskonalające są najczęściej związane z dążeniem do poprawy efektywności operacji logistycznych przedsiębiorstwa poprzez redukcję kosztów, skrócenie czasu, poprawę niezawodności czy zwiększanie elastyczności. Jednak, jak zauważają konsultanci z Arthur D. Little w badaniach *Innovation Excellence in Logistics*, rośnie znaczenie wykorzystania innowacji jako narzędzia dostosowania usług logistycznych do potrzeb klientów⁸. Potrzeby te mogą być: a) wystandaryzowane i dotyczyć szerszej grupy klientów jak np. w przypadku poprawy efektywności przepływu towarów w systemie logistycznym dzięki wprowadzeniu *cross-dockingu* bądź b) być związane ze specyficznymi problemami konkretnego klienta i wówczas konieczne jest szycie rozwiązania na miarę potrzeb klienta. W drugim przypadku mamy najczęściej do czynienia z innowacjami adaptującymi lub udoskonalającymi już istniejące rozwiązania. Przykładem takiej innowacji może być usługa *Home delivery* szyta przez Rhenus Logistics na miarę potrzeb klientów IKEA. Standardowo usługa *Home delivery* obejmowała dostawę ciężkich, przestrzennych towarów bezpośrednio do lokalizacji indywidualnych i biznesowych klientów wraz z zapewnieniem usług montażowych. We współpracy z IKEA usługa została uzupełniona m.in. o usługi związane z demontażem starych i montażem nowych mebli kuchennych, przygotowaniem przyłączy, montażem i instalacją sprzętu AGD, a także transportem i utylizacją zdemontowanych sprzętów i elektroodpadów⁹.

Dopasowanie usług do potrzeb klientów i dzięki temu kreowanie dla nich dodatkowej wartości poprzez innowacje jest niezwykle istotne w procesie budowania satysfakcji klienta. Potwierdzają to badania R.L. Chapmana et al.¹⁰, P.J. Daugherty et al.¹¹ oraz S. Bellingrodt et al.¹² przeprowadzone wśród operatorów logistycznych.

⁸ *Innovation Excellence in Logistics. Value Creation by Innovation*, ELA European Logistics Association/Arthur D. Little, Brussels 2007.

⁹ <http://www.pl.rhenus.com/pl/uslugi/logistyka-magazynowa/home-delivery.html> (15.02.2017).

¹⁰ R.L. Chapman, C. Soosay, J. Kandampully, *Innovation in Logistic Services and the New Business Model – a Conceptual Framework*, “International Journal of Physical Distribution & Logistics Management” 2003, vol. 33, no. 7, s. 630–650.

¹¹ P.J. Daugherty, H. Chen, B.G. Ferrin, *Organizational Structure and Logistics Service Innovation*, “The International Journal of Logistics Management” 2011, vol. 22, no. 4, s. 29–51.

¹² S. Bellingkrodt, C.M. Wallenburg, *The Role of External Relationships for LSP Innovativeness: A Contingency Approach*, “Journal of Business Logistics” 2013, vol. 34, no. 3, s. 209–221.

Jednocześnie badania D.L. Cahilla et al.¹³ pokazują, że satysfakcja klienta jest silnym czynnikiem sprawczym budowania jego lojalności wobec operatora logistycznego, co ściśle wiąże się z faktem, że klient pozostaje w relacji biznesowej, często więcej kupuje, a dodatkowo jest źródłem pozytywnej opinii o operatorze, przysparzając mu tym nowych klientów. Tak więc innowacja logistyczna może stać się źródłem przewagi konkurencyjnej, która w długim okresie prowadzi do stabilnego wzrostu operatora logistycznego, a tym samym często łańcucha dostaw, którego jest uczestnikiem¹⁴.

Ważnym elementem budowania przewagi konkurencyjnej operatora logistycznego poprzez innowację jest proaktywne podejście do jej kreowania, czyli strategia „graj, żeby wygrać”, w odróżnieniu od strategii reaktywnej „graj, żeby nie przegrać”. C.M. Wallenburg zauważa, że proaktywność jest tu kluczem nie tylko do zwiększenia wolumenu transakcji przeprowadzanych z danym klientem, lecz także do zwiększenia zakresu usług oferowanych danemu klientowi. Dlatego zdaniem C.M. Wallenburga operator logistyczny powinien zbudować system pozwalający na regularną pracę nad proaktywnymi innowacjami i potraktować innowacje jako stały, bardzo istotny element budowania długookresowej relacji z klientem¹⁵. Obserwacje C.M. Wallenburga wpisują się w postulat D.J. Flinta et al.¹⁶, aby operatorzy logistyczni wypracowali efektywne podejście do zarządzania innowacjami logistycznymi na etapach: przygotowania organizacji do innowacji, zbierania pomysłów, negocjowania kształtu innowacji wewnątrz organizacji i z klientem oraz uczenia się międzyorganizacyjnego¹⁷.

¹³ D.L. Cahill, T.J. Goldsby, A.M. Knemeyer, C.M. Wallenburg, *Customer Loyalty in Logistics Outsourcing Relationships: an Examination of the Moderating Effects of Conflict Frequency*, „Journal of Business Logistics” 2010, vol. 31, no. 2, s. 253–278.

¹⁴ S.M. Wagner, *Innovation Management in the German Transportation Industry*, „Journal of Business Logistics”, vol. 45, no. 2, s. 357–382.

¹⁵ C.M. Wallenburg, *Innovation in Logistics Outsourcing Relationships: Proactive Improvement by Logistics Service Providers as a Driver of Customer Loyalty*, „Journal of Supply Chain Management” 2009, vol. 45, no. 2, s. 75–93.

¹⁶ D.J. Flint, E. Larsson, B. Gammelgaard, J.T. Mentzer, *Logistics Innovation: a Customer Value-Oriented Social Process*, „Journal of Business Logistics” 2005, vol. 26, no. 1, s. 113–147.

¹⁷ Szerzej na temat procesu pracy nad innowacją z klientem: M. Cichosz, *Proces innowacji w relacjach operatorów logistycznych z klientami*, „Gospodarka Materialowa i Logistyka” 2016, nr 6, s. 2–8.

2. Przyczyny niskiej innowacyjności operatorów logistycznych

Mimo iż szereg badań¹⁸ i doświadczenia czołowych innowatorów¹⁹ pokazują silną pozytywną korelację między innowacyjnością operatora logistycznego, czyli jego chęcią i zdolnościami do generowania nowych pomysłów i innowacji²⁰, a jego wynikami finansowymi, to niestety w porównaniu do innych branż operatorzy logistyczni są postrzegani jako mało innowacyjni²¹.

Wynika to przede wszystkim z **charakteru relacji operator–klient, która bazuje na kontrakcie** zobowiązującym operatora do świadczenia usług klientowi na określonym poziomie (ang. *Service Level Agreement* – SLA). Operator jest rozliczany i wynagradzany za realizację kontraktu, w którym najczęściej brak jest klauzuli o poszukiwaniu, testowaniu i wdrażaniu innowacji. Brak jest również zachęt motywujących operatora do pracy nad innowacjami. Dlatego w wywiadach klienci podkreślali, że innowacja, jeśli pojawia się, to z reguły jako reakcja na problem lub odpowiedź na wyraźne żądanie klienta. Proaktywne innowacje są rzadkością. Brak ich w strategii operatorów logistycznych²².

Innym problemem bardzo ograniczającym innowacyjność operatorów logistycznych jest **konieczność zainwestowania zasobów materialnych** (np. finansowych, maszyn i urządzeń, systemów IT), ale również **zasobów niematerialnych** (np. wiedzy i umiejętności pracowników) w pracę nad innowacją. W wielu przypadkach operatorzy nie mają zdolności i zasobów do kreowania innowacji we własnych strukturach organizacyjnych i w związku z tym zmuszeni są korzystać ze wsparcia partnerów w ramach łańcucha dostaw, np. dostawców technologii, dostawców

¹⁸ S.J. Grawe, H. Chen, P.J. Daugherty, *The Relationship between Strategic Orientation, Service Innovation and Performance*, "International Journal of Physical Distribution & Logistics Management" 2009, vol. 39, no. 4, s. 282–300; S. Bellingkrodt, C.M. Wallenburg, *The Role of External Relationships for LSP Innovativeness: A Contingency Approach*, "Journal of Business Logistics" 2013, vol. 34, no. 3, s. 209–221.

¹⁹ *Innovation Excellence in Logistics...*, op.cit., s. 5.

²⁰ A. Oke, D.I. Prajogo, J. Jayaram, *Strengthening the Innovation Chain: the Role of Internal Innovation Climate and Strategic Relationships with Supply Chain Partners*, "Journal of Supply Chain Management" 2013, vol. 49, no. 4, s. 44.

²¹ B.S. Tether, A. Tajar, *The Organizational-Cooperation Mode of Innovation and Its Prominence amongst European Service Firms*, "Research Policy" 2008, vol. 37, iss. 4, s. 720–739; S.M. Wagner, *Innovation Management in the German Transportation Industry*, "Journal of Business Logistics" 2008, vol. 45, no. 2, s. 357–382; Ch. Busse, *A Procedure for Secondary Data Analysis: Innovation by Logistics Service Providers*, "Journal of Supply Chain Management" 2010, vol. 4, no. 4, s. 44–58.

²² C.M. Wallenburg, *Innovation in Logistics Outsourcing...*, op.cit., s. 75–93.

usług, dostawców sprzętu, klientów²³. Kooperanci, inwestując w innowację, często oczekują szybkiego zwrotu z inwestycji i w związku z tym operatorzy koncentrują się na doskonaleniu istniejących rozwiązań, zamiast pracować nad innowacjami przełomowymi zmieniającymi zasady funkcjonowania w branży logistycznej.

Dodatkowym utrudnieniem w procesie tworzenia innowacji logistycznych jest **wyzwanie związane z transferem wiedzy**. Odbywa się on na kilku płaszczyznach. Po pierwsze, istotny jest transfer wiedzy między partnerem (np. dostawcą technologii, sprzętu, usługi czy klientem) a operatorem. Tu kluczowe jest zaufanie. W przypadku transferu wiedzy między klientem a operatorem istotny jest również stopień zrozumienia potrzeb klienta, gdyż od tego zależy ostateczny kształt innowacji logistycznej, a w efekcie – satysfakcja klienta i jego lojalność. Po drugie, trudność związana z transferem wiedzy wiąże się z jej przepływem wewnątrz organizacji operatora i to zarówno między pracownikami na różnych szczeblach zarządzania, jak i między różnymi lokalizacjami operatora. Brak polityki otwartego dzielenia się wiedzą w ramach organizacji, np. poprzez otwartą komunikację, warsztaty, repozytoria dobrych praktyk itp., znacząco utrudnia dyfuzję i upowszechnianie innowacji w jej obrębie. Po trzecie, istotną barierą jest także transfer innowacyjnego rozwiązania wypracowanego z jednym z klientów do relacji z innymi klientami czy przepływ wiedzy na temat tego rozwiązania między operatorami.

Innowacyjność branży logistycznej ogranicza także fakt, iż **innowacje**, podobnie jak większość usług, **nie są chronione patentami**. W efekcie takiej sytuacji wielu graczy, zwłaszcza tych małych i średnich, świadomie rezygnuje z inwestowania i podejmowania ryzyka związanego z pracą nad innowacjami logistycznymi, zakładając, że jeśli konkurencja wypracuje rozwiązanie istotne dla branży, to oni skopiują je lub w najgorszym wypadku będą zmuszeni kupić. Zjawisko to w ekonomii określane jest mianem „pasażera na gapę” i ściśle wiąże się z dyfuzją innowacji²⁴. Mając świadomość powyższych wyzwań i trudności związanych z samodzielnym sprośaniem im, zarówno naukowcy, jak i praktycy postulują wykorzystanie potencjału tkwiącego we współpracy operatorów logistycznych z partnerami w łańcuchach

²³ S.M. Wagner, *Logistics Industry: The Future Belongs to Innovative Logisticians*, „International Transport Journal” 2007, vol. 69, no. 35/36, s. 14–15.

²⁴ Dyfuzja innowacji określana jest również jako *knowledge spillover*. Szerzej na ten temat: Z. J. Acs, P. Braunerhjelm, D.B. Audretsch, Bo Carlsson, *The Knowledge Spillover Theory of Entrepreneurship*, „Small Business Economics”, vol. 32, iss. 1, s. 15–30.

dostaw i konkurentami oraz wspólne opracowywanie i wdrażanie nowych rozwiązań w obszarze logistyki²⁵.

3. Wzmocnienia innowacyjności operatora poprzez współpracę – podstawy teoretyczne

Najczęściej w opracowaniach z zakresu nauk o zarządzaniu dotyczących podstaw teoretycznych współpracy w ramach łańcucha dostaw wskazuje się na zasadność interpretacji zjawiska w ramach teorii gier, teorii kosztów transakcyjnych i koncepcji zasobowej z uwzględnieniem zasobów relacyjnych.

Teoria gier jest najstarszą wśród wymienionych koncepcji. Wywodzi się z gier hazardowych. Wykorzystywana jest głównie podczas zarządzania sytuacjami konfliktowymi, zarówno między uczestnikami tego samego łańcucha dostaw, jak i konkurentami należącymi do rywalizujących łańcuchów. W ramach teorii gier zakłada się, że każdy podmiot decyzyjny – gracz – dążąc do osiągnięcia własnych celów, postępuje racjonalnie i przyjmuje pewną strategię zachowania. Następnie w zależności od strategii własnej i strategii przyjętej przez innych uczestników otrzymuje tzw. wypłatę. W wyniku analiz okazuje się, że najkorzystniejszą opcją dla obu stron gry (zarówno w przypadku uczestników tego samego łańcucha dostaw, jak i konkurentów) jest współdziałanie. Pozwala ono osiągnąć partnerom wyższą nagrodę – wypłatę – niż gdyby rywalizowali. Badania pokazują, że skłonność graczy do nawiązywania relacji kooperacyjnych rośnie dzięki odpowiedniej strukturze wypłat i przyszłych ruchów partnera²⁶.

Teoria kosztów transakcyjnych zachęca do spojrzenia na współpracę między organizacjami w łańcuchach dostaw przez pryzmat transakcji i minimalizacji kosztów transakcyjnych, tj. kosztów *ex ante* (w tym przykładowo kosztów negocjacji, szkiców, gwarancji umowy) i/lub *ex post* (kosztów adaptacyjnych, tworzenia i utrzymania struktury kierowania, obowiązkowych kosztów wynikających ze zobowiązań gwarancyjnych). Najważniejszymi źródłami kosztów transakcyjnych są: specyfika aktywów (im bardziej specyficzne, tym trudniej je wykorzystać gdzie indziej i tym wyższe są koszty transakcyjne związane z nimi), niepewność i złożoność otoczenia

²⁵ M. Światała, *Enterprises' Readiness to Establish and Develop Collaboration in the Area of Logistics*, „LogForum” 2016, vol. 12, no. 3, s. 215–224.

²⁶ A. Sulejewicz, *Współpraca konkurencyjna w świetle teorii gier*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 1994, s. 24–25.

(zmuszająca do zawierania transakcji niepełnych lub renegotjowania już zawartych, co także podnosi koszty transakcyjne), ograniczony dostęp do informacji (w tym asymetria informacji), ciągłość transakcji (związana m.in. z wizerunkiem, reputacją) i koszty biurokratyczne²⁷. Głównym celem i pożądanym efektem działalności firm – uczestników łańcucha dostaw – jest minimalizacja kosztów transakcyjnych. Wysiłki czynione w tym kierunku sprowadzają się do wyboru struktury współpracy spośród form ograniczonych przez dwa ekstrema: z jednej strony – wymianę rynkową, z drugiej – scentralizowaną strukturę hierarchiczną. W przypadku gdy zarówno transakcje rynkowe, jak i struktury hierarchiczne są obarczone zbyt wysokimi kosztami, partnerzy w łańcuchu dostaw wybierają powiązania hybrydowe, w tym również decydują się na kooperację z konkurentami. Strony uznają ją za atrakcyjną, gdy koszty samodzielnej konkurencji są zbyt wysokie, a pozyskanie deficytowych aktywów zbyt ryzykowne, np. w ramach integracji pionowej lub kooperacji niekonkurencyjnej.

Z kolei **koncepcja zasobowa**²⁸ i powiązana z nią **koncepcja relacyjna**²⁹ opierają przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa na odpowiednim doborze i rozwoju unikatowych, specyficznych dla firmy zasobów zarówno materialnych, jak i niematerialnych, tj. kapitału ludzkiego (umiejętności, wiedza, doświadczenie, relacje i kontakty) czy kapitału organizacyjnego (formalnej i nieformalnej struktury organizacyjnej, formalnych i nieformalnych procesów planowania, kontroli i koordynacji oraz relacji wewnątrz firmy i jej kontaktów z otoczeniem). Zgodnie z teorią zasobową operator, kreując wartość dla klienta, łączy i wymienia się rzadkimi zasobami z partnerami w łańcuchu dostaw i/lub z innymi operatorami z rywalizujących łańcuchów dostaw, w efekcie czego może osiągnąć przewagę konkurencyjną. Dynamiczny rozwój zasobowego podejścia do zarządzania uwypuklił znaczenie zasobów niematerialnych i dynamicznych zdolności firmy. To z kolei zwróciło uwagę badaczy na relacje międzyorganizacyjne z partnerami biznesowymi i układy tych relacji oraz na fakt, że to właśnie relacje mogą oferować przewagę konkurencyjną, co w efekcie przyczyniło się do rozwoju podejścia relacyjnego do zarządzania grupą przedsiębiorstw – uczestników łańcucha dostaw.

²⁷ O.E. Williamson, *Transaction-cost Economics: The Governance of Contractual Relations*, "Journal of Law and Economics" 1979, vol. 22, s. 233–261.

²⁸ B. Wernerfelt, *A Resource-Based View of the Firm*, "Strategic Management Journal" 1984, vol. 5, no. 2, s. 171–180.

²⁹ J.H. Dyer, H. Singh, *The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage*, "Academy of Management Review" 1998, vol. 23, no. 4, s. 660–679.

Mając na uwadze wyżej wymienione teorie i koncepcje, przyjęto hipotezę, iż **współpraca z inną niezależną prawnie firmą – uczestnikiem łańcucha dostaw – podjęta dla zbudowania obopólnej przewagi konkurencyjnej wzmacnia innowacyjność operatora**. W ramach niniejszych rozważań przedmiotem szczególnego zainteresowania jest długookresowa partnerska współpraca operatora logistycznego z kooperantami, wśród których są klienci, dostawcy dóbr i usług oraz inni operatorzy logistyczni.

4. Różne typy i poziomy współpracy w łańcuchach dostaw

Współpraca w ramach łańcucha dostaw może przebiegać w dwóch kierunkach. Mówimy o:

- **współpracy pionowej**, gdy kooperanci są uczestnikami tego samego łańcucha dostaw, ale na różnych szczeblach (np. współpraca operatora logistycznego z jednej strony z klientami³⁰, z drugiej – z dostawcami technologii, sprzętu, usług konsultingowych itp.),
- **współpracy poziomej** między firmami o podobnym profilu biznesowym na tym samym szczeblu łańcucha dostaw, zwykle są to konkurenci w ramach tego samego lub rywalizujących łańcuchów dostaw. Mamy wówczas do czynienia z jednoczesną konkurencją i kooperacją między operatorami logistycznymi. Określana jest ona mianem kooperencji (*co-opetition*), czasami po polsku także kooperacji lub konkurencji kooperacyjnej, współpracy konkurencyjnej, konkurencji kolektywnej czy paradoksu konkurencji i kooperacji³¹. C.M. Wallenburg i T. Schaffler zwracają uwagę na fakt, że kooperacja między operatorami logistycznymi jest zjawiskiem coraz częstszym³². Firmy nawiązują ją w celu sprostania rosnącym oczekiwaniom uczestników łańcucha dostaw, ale również po to, aby z jednej strony poprawić produktywność wykorzystania swoich aktywów, z drugiej – rozszerzyć geograficzny zasięg działania swojej firmy dzięki wykorzystaniu sieci innych operatorów. Przykładem takiej współpracy

³⁰ M. Cichosz, T.J. Goldsby, A.M. Knemeyer, D.F. Taylor, *Innovations in Logistics Outsourcing Relationship – in the Search of Customer Satisfaction*, „LogForum” 2017, nr 13(2), s. 223–233.

³¹ J. Cygler, *Kooperacja przedsiębiorstw. Czynniki sektorowe i korporacyjne*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2009, s. 7.

³² C.M. Wallenburg, T. Schaffler, *Performance Measurement in Horizontal LSP Cooperation as a Field of Conflict: the Preventive Role of Collaborative Processes*, „Logistics Research” 2016.

są porozumienia operatorów logistycznych, którzy wspólnie obsługują przesyłki niepełnopojazdowe (ang. *Less-than-Truckload* – LTL) na terytorium kraju, regionu itp. C.A. Soosney i P. Hyland, analizując współpracę poziomą operatorów logistycznych, twierdzą, iż w większości przypadków jej zakres ogranicza się do zarządzania transportem³³. Są jednak również przykłady współpracy poziomej w obszarze innowacji. Dotyczą one głównie wspólnego wypracowania standardów obowiązujących w branży, np. systemów pozwalających na *truck platooning* (tj. grupowanie samochodów ciężarowych w konwój/pluton, który pozwala na zmniejszenie odległości między nimi, wyeliminowanie dystansu potrzebnego na reakcję kierowcy w sytuacji hamowania czy zmniejszenie zużycia paliwa). Jest to akurat przykład współpracy poziomej głównie koncernów motoryzacyjnych produkujących samochody ciężarowe (DAF, Daimler, Iveco, MAN, Scania, Volvo, General), do której są także włączani konkurujący między sobą operatorzy logistyczni.

Relacje między operatorem i partnerami mogą przybrać różną formę. Z reguły przedstawia się je w układzie kontinuum od transakcji rynkowych do integracji pionowej. D.J. Bowersox, uwzględniając wzajemną zależność organizacji i ich skłonność do dzielenia się informacją, wyróżnił pięć podstawowych form współpracy w łańcuchach dostaw³⁴:

- **kontrakt** – relacje nastawione na pozyskiwanie dóbr i usług, oparte na negocjacjach, zawierające ramy czasowe, partnerzy wymieniają się informacjami w ograniczonym zakresie,
- **outsourcing** – relacje nastawione na wydzielenie i przekazanie partnerowi w zarządzanie funkcji lub procesów, wyraźnie zarysowany zakres współpracy, poziom świadczonych usług, ceny, często również ramy czasowe (ograniczone np. renegocjacją kontraktu), relacje opierają się na ograniczonej wymianie informacji między partnerami (głównie w obszarze operacji),
- **administrowane relacje** – firma dominująca przejmuje funkcje lidera relacji, w relacji ma miejsce dzielenie się informacjami (głównie operacyjnymi, choć zdarza się, że również strategicznymi), bardzo ograniczone wspólne planowanie,
- **alians strategiczny** – dobrowolna, długoterminowa, intelektualna i operacyjna współpraca, gdy firmy dobrowolnie decydują się dzielić różnego rodzaju

³³ C.A. Soosney, P. Hyland, *A Decade of Supply Chain Collaboration and Directions for Future Research*, "Supply Chain Management: An International Journal" 2015, vol. 20, iss. 6, s. 613–630.

³⁴ D.J. Bowersox, D.J. Closs, M.B. Cooper, J.C. Bowersox, *Supply Chain Logistics Management*, McGraw Hill Int. (4th ed.), New York 2013, s. 352.

zasobami (ludzkimi, technicznymi, finansowymi) w celu osiągnięcia obopólnych korzyści,

- **rozszerzone przedsiębiorstwo** – firmy działają jak jedna organizacja.

Formę kontinuum w systematyzacji różnych form relacji między uczestnikami łańcuchów dostaw przyjęli również D.M. Lambert i A.M. Knemeyer. Istotna różnica w ich typologii polega na zwróceniu uwagi, że partnerstwo partnerstwu nierówne i zaproponowanie trzech poziomów partnerstwa (rysunek 1). Partnerstwo definiują oni jako „szyte na miarę relacje biznesowe oparte na wzajemnym zaufaniu, otwartości, dzieleniu się ryzykiem i korzyściami, które pozwalają partnerom na osiągnięcie wspólnie lepszych wyników, niż gdyby działali w pojedynkę”³⁵.

Rysunek 1. Typy relacji w łańcuchu dostaw



Źródło: D.M. Lambert, A.M. Knemeyer, J.T. Gardner, *Developing and Implementing Partnerships in the Supply Chain*, w: *Supply Chain Management: Process, Partnership, Performance*, red. D.M. Lambert, SCM Institute, 4th ed., Florida, s. 277.

Poszczególne typy partnerstwa zostały nakreślone w następujący sposób³⁶:

- typ I – zaangażowane organizacje widzą siebie jako partnerów, w ograniczonym zakresie wspólnie koordynują i planują działania,
- typ II – zaangażowane organizacje wychodzą poza wspólną koordynację i integrują niektóre działania,
- typu III – zaangażowane organizacje są zintegrowane na poziomie operacji w znaczącym stopniu. Każda ze stron widzi drugą jako rozszerzenie swojej firmy i włącza się w planowanie działań tej drugiej.

Autorzy zaznaczają, że zwykle firmy mają w swoim portfolio całą gamę relacji, z których większość nie jest partnerstwem, a raczej relacjami transakcyjnymi. W ramach partnerstwa natomiast najczęściej jest relacji partnerskich typu I. Partnerstwo typu III jest zarezerwowane dla nielicznych uczestników łańcucha dostaw.

³⁵ D.M. Lambert, A.M. Knemeyer, J.T. Gardner, *Developing and Implementing Partnerships in the Supply Chain*, w: *Supply Chain Management: Process, Partnership, Performance*, red. D.M. Lambert, SCM Institute, 4th ed., Florida, s. 277.

³⁶ Ibidem, s. 278.

W literaturze jest ono określane także jako alians, choć, jak zauważa P.J. Daugherty, „obecnie termin partnerstwo i alians są często używane zamiennie (...). Zarówno partnerstwo jak i alians prezentują myślenie nastawione na współpracę i zaangażowanie na rzecz realizowania wspólnych celów, a jednocześnie obie formy współpracy niosą za sobą znaczące ryzyko”³⁷, dlatego P.J. Daugherty proponuje, aby analizować zjawisko kolaboracji, tj. pogłębionej współpracy między partnerami³⁸. Przedmiotem analizy w ramach niniejszego opracowania są alianse – sformalizowana (np. kontraktem) pogłębiona współpraca między partnerami.

5. Pionowy i poziomy alians logistyczny a innowacyjność operatora

Alianse, zwłaszcza strategiczne, jak zauważa D.J. Bowersox, nie są zwykłą relacją biznesową. Są one nawiązywane z intencją wykorzystania nowych szans biznesowych i efektu synergii wynikających ze współpracy³⁹. W. Zinn i A. Parasuramann rozszerzają listę korzyści o możliwość wykorzystania komplementarnych zasobów przedsiębiorstw i podkreślają, że służy to redukcji kosztów i zapewnieniu sobie przewagi konkurencyjnej⁴⁰. J.M. Whipple i R. Frankle zwracają uwagę, że ogromnie istotną cechą aliansów strategicznych jest, aby połączyć mocne strony partnerów, zredukować działania nie dodające wartości, a przede wszystkim mieć na uwadze, że obie strony tej relacji powinny czerpać z niej korzyści (relacja typu *win-win*)⁴¹.

W kontekście zagadnienia kreowania i wdrażania innowacji u operatorów logistycznych szczególnie interesujące są **alianse logistyczne**. L. Brekalo i S. Albers definiują je jako „sformalizowaną, długookresową współpracę między co najmniej

³⁷ P.J. Daugherty, *Review of Logistics and Supply Chain Relationship Literature and Suggested Research Agenda*, „International Journal of Physical Distribution & Logistics Management” 2011, vol. 41, iss. 1, s. 20.

³⁸ Podobne spojrzenie w literaturze polskiej prezentują: M. Światała, *Enterprises' Readiness to Establish and Develop Collaboration in the Area of Logistics*, „LogForum” 2016, vol. 12, no. 3, s. 215–224; D. Niestrój, M. Światała, *The Impact of Innovativeness of Logistics Service Providers on Their Relationships with Customers*, „Gospodarka Materialowa i Logistyka” 2015, nr 8, s. 2–10.

³⁹ D.J. Bowersox, *The Strategic Benefits of Logistics Alliances*, „Harvard Business Review” 1992, vol. 68, no. 4, s. 36–45.

⁴⁰ W. Zinn, A. Parasuramann, *Scope and Intensity of Logistics-Based Strategic Alliances*, „Industrial Marketing Management” 1997, vol. 26, no. 2, s. 137–147.

⁴¹ J.M. Whipple, R. Frankel, *Strategic Alliance Success Factors*, „Journal of Supply Chain Management” 2000, vol. 36, no. 3, s. 21–28.

jednym operatorem logistycznym i innymi niezależnymi podmiotami w łańcuchu dostaw w celu osiągnięcia obustronnej przewagi konkurencyjnej⁴². Z perspektywy operatora logistycznego alianse mogą być pionowe (gdy operator logistyczny współpracuje z klientem, dostawcą usług, technologii, czy materiałów) i poziome (między dwoma lub więcej operatorami logistycznymi).

Pionowe alianse logistyczne są badane od lat 80. XX wieku w odpowiedzi na wzrost wykorzystania outsourcingu procesów i funkcji logistycznych przez przedsiębiorstwa. Analizowano je głównie przez pryzmat czynników wpływających na ich powstanie, ale także przez pryzmat nawiązywanych w ich ramach różnych typów relacji.

Na **poziome alianse logistyczne** operatorzy zwrócili uwagę w ciągu ostatnich kilku lat. Zainteresowali się nimi, poszukując możliwości redukcji kosztów, zwiększenia wykorzystania potencjału własnej firmy i chęci zaoferowania klientom szerszej palety usług (w tym także większego pokrycia geograficznego). Korzyści z nawiązywania współpracy w ramach poziomych aliansów opierają się w znacznej mierze na wspólnym korzystaniu z zasobów (ang. *pooling resources*) materialnych, np. środków transportu, magazynów, ale i niematerialnych, np. wiedzy. Koniecznie trzeba jednak podkreślić, że poziome alianse logistyczne są trudne i bardzo krucho. Główną przyczyną takiego stanu rzeczy jest zagrożenie wystąpienia oportunistycznych zachowań partnerów⁴³.

Analizując motywację uczestników aliansów logistycznych do nawiązywania współpracy w ramach pionowych i poziomych powiązań w łańcuchu dostaw na czoło wysuwa się chęć zaoferowania klientowi wyższej wartości⁴⁴, którą partner z reguły odnosi do kosztów, które musiał ponieść. J.L. Heskett, W.E. Sasser, L.A. Schlesinger uważają, że wartość dla klienta jest ilorazem korzyści i kosztów⁴⁵, który rośnie wraz ze wzrostem jakości produktu i procesu obsługi klienta oraz spadkiem ceny i kosztów poniesionych na ich pozyskanie (1).

⁴² L. Brekalo, S. Albers, *Effective Logistics Alliance Design and Management*, Working paper 113, University of Cologne, Cologne 2015, s. 1–52.

⁴³ C. Schmoltzi, C.M. Wallenburg, *Horizontal Cooperation between Logistics Service Providers: Motives, Structure, Performance*, "International Journal of Physical Distribution and Logistics Management" 2011, vol. 41, no. 6, s. 552–575.

⁴⁴ L. Brekalo, S. Albers, *Effective Logistics Alliance...*, op.cit., s. 10.

⁴⁵ Ph. Kotler patrzy na wartość dla klienta jako na różnicę między korzyściami i kosztami. Szerzej na ten temat: M. Cichosz, *Lojalność klienta a logistyka firm usługowych*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2010, s. 59–62.

$$\text{Wartość dla klienta} = f \left\{ \frac{\text{Jakość produktu} + \text{Jakość procesu obsługi klienta}}{\text{Cena} + \text{Koszt pozyskania}} \right\} \quad (1)$$

Innowacje logistyczne w formie zmian przełomowych czy udoskonalających mają potencjał poprawy zarówno jakości oferty operatora, jak i redukcji kosztów świadczenia usług, przez co budują satysfakcję i lojalność klienta w dłuższym okresie. Ponieważ jednak, jak wspomniano, branża logistyczna nie należy do najbardziej innowacyjnych, **pogłębiona współpraca w ramach aliansów logistycznych nawiązanych między operatorem logistycznym a klientami, dostawcami technologii, usług, sprzętu czy też konkurującymi operatorami logistycznymi może pomóc mu przewyciężyć te trudności i wzmocnić jego innowacyjność.**

Przykładów współpracy operatora z dostawcami technologii i niezależnymi konsultantami dostarcza DP DHL Group, która w ramach swojego Centrum Innowacji prowadzi badania nad rozwiązaniami wykorzystującymi m.in. bezzałogowe statki powietrzne, tzw. drony, w celu dostawy np. leków w tereny trudno dostępne, samojezdne pojazdy do obsługi przemieszczania towarów w magazynie czy rozszerzoną rzeczywistość w postaci np. inteligentnych okularów do kompletacji zamówień⁴⁶. Przykładem innowacyjnego rozwiązania, którego trzecia już generacja została zaprezentowana przez DP DHL Group w styczniu 2016 roku, jest projekt „Parcelcopter 3.0”⁴⁷. Jest to bezzałogowy statek powietrzny, tzw. dron, wykorzystywany do transportu niewielkich przesyłek głównie w obszary trudno dostępne. Urządzenie jest w stanie przemieścić przesyłkę o wadze do 2 kg, lecąc poziomo, rozwija prędkość do 120 km/h, a przede wszystkim może pionowo startować i lądować (co istotne jest w gęsto zabudowanym lub górzystym terenie). Poprawa parametrów urządzenia 3.0 to tylko połowa sukcesu. „Parcelcopter 3.0” byłby niczym, gdyby nie odpowiednia infrastruktura do jego obsługi. W tym celu DP DHL Group opracowało automatyczną stację odbioru przesyłek „Sky Port”, na którym dron DP DHL Group będzie lądował, rozładowywał ładunek i mógł np. doładować baterię na lot powrotny.

Współpraca między operatorem a jego partnerami często ma charakter **alianсу wielostronnego**, określanego współpracą w ramach sieci partnerów jak w przypadku

⁴⁶ *Logistics Trend Radar*, DHL Customer Solutions & Innovation i DETECON Consulting, Germany 2016.

⁴⁷ <http://technowinki.onet.pl/lotnictwo/dhl-prezentuje-parcelcopter-3-0> (30.08.2016).

pilotażowego projektu dostaw przesyłki kurierskiej do bagażnika samochodu klienta⁴⁸. Usługa jest testowana w Niemczech przez: DHL Parcel (operatora logistycznego), Amazon.com (detalistę internetowego) i Audi (koncern motoryzacyjny). Usługa polega na wykorzystaniu samochodu jako mobilnego adresu dostaw. Kurier DHL Parcel, wykorzystując specjalnie opracowaną aplikację na smartfon, otrzymuje dane o dokładnej lokalizacji samochodu i dostęp do bagażnika pojazdu. Po umieszczeniu przesyłki w bagażniku samochód zostaje automatycznie zamknięty, a właściciel pojazdu powiadomiony e-mailem o dostarczeniu przesyłki. Usługa jest adresowana do osób dojeżdżających do pracy samochodem i parkujących na parkingu firmowym lub typu Park & Ride.

6. Relacyjny sojusz innowacyjny – badanie

W celu lepszego zrozumienia, jak powstają innowacje w sformalizowanych relacjach między operatorem logistycznym a jego partnerami oraz jakie czynniki decydują o sukcesie ich współpracy, podjęto badania. W ich centrum znalazł się alians nawiązany między operatorem logistycznym a klientem – uczestnikiem tego samego łańcucha dostaw w ramach współpracy pionowej. Na kolejnym etapie mają być poddane analizie również alianse operatorów logistycznych z dostawcami usług transportowych, technologii, a także konkurencyjnymi operatorami logistycznymi.

Alians nastawiony na współpracę w celu wypracowania i wdrożenia innowacji określono jako **relacyjny sojusz innowacyjny** (ang. *relationship innovation alignment*) i zdefiniowano go jako „spójność patrzenia operatora logistycznego i jego partnera na innowację, tj. na to, jak partnerzy jej poszukują, jak ją wypracowują oraz jak alokują korzyści i ryzyko z nią związane”. Analiza miała na celu bliższe przyjrzenie się strukturze aliansu i temu, jak jest zarządzany, aby sprawdzić, dlaczego w niektórych przypadkach współpraca operatora logistycznego z partnerem nad innowacją kończy się sukcesem, a w innych – nie.

Na podstawie studiów literaturowych oraz wstępnych wywiadów z przedstawicielami branży logistycznej i ich klientami przyjęto, że na sojusz składają się dwie warstwy elementów: mechanizmy strukturalne i mechanizmy relacyjne, które wzajemnie się uzupełniają.

⁴⁸ <http://evigo.pl/14934-%C2%9Fdh1-inwestuje-miliony-w-innowacyjne-rozwiazania-logistyczne/> (30.08.2016).

Mechanizmy strukturalne są związane z przygotowaniem formalnej struktury współpracy, często w formie kontraktu. Są swego rodzaju legalnym zabezpieczeniem współpracy w ramach aliansu. Obejmują elementy związane ze strukturą aliansu, ale również elementy operacyjne. Składają się na nie⁴⁹:

- mechanizmy zarządcze (m.in. hierarchie, procesy, procedury),
- 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,
- integracja systemów IT,
- wspólne procedury komunikacji operatora z partnerem w kwestii innowacji.

Istotnym elementem mechanizmów strukturalnych jest formalny, spisany kontrakt, który precyzuje zobowiązania każdej ze stron. Zawarte w nim prawa i obowiązki odgrywają istotną rolę w procesie zarządzania relacją i pomagają zredukować oportunistyczny charakter kontraktu, który może pojawić się w trakcie współpracy. Jednak mechanizmy strukturalne mają swoje ograniczenia. Po pierwsze, kontrakty mogą być niekompletne. Po drugie, kontrakty mogą sygnalizować brak zaufania między partnerami. Po trzecie, niejednoznaczne zapisy kontraktu mogą być inaczej interpretowane przez strony, co może stać się źródłem konfliktu. Dlatego obok mechanizmów strukturalnych tak istotny dla owocnej współpracy w ramach relacyjnego sojuszu innowacyjnego jest nadzór relacyjny poprzez **mechanizmy relacyjne**, na które składają się⁵⁰:

- 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),

⁴⁹ Z. Cao, F. Lumineau, *Revisiting the Interplay between Contractual and Relational Governance: A Qualitative and Meta-Analytic Investigation*, "Journal of Operations Management" 2015, vol. 33–34, s. 15–42; E. Hartmann, A. de Grahl, *Logistics Outsourcing Interfaces: the Role of Customer Partnering Behavior*, "International Journal of Physical Distribution & Logistics Management" 2012, vol. 42, no. 6, s. 526–543.

⁵⁰ Z. Cao, F. Lumineau, *Revisiting the Interplay between...*, op.cit., s. 15–42.

- zaangażowanie stron w relację (dotyczy skłonności partnerów do inwestowania w relację czy podejścia do rozwiązywania konfliktów).

Warto zauważyć, że mechanizmy relacyjne, w odróżnieniu od mechanizmów strukturalnych, nie mają tak sformalizowanej struktury. Każdy z nich raczej nie występuje niezależnie, a raczej są powiązane i wzajemnie wzmacniają się, dlatego np. częste interakcje z partnerem są konieczne, aby zbudować zaufanie, które z kolei zachęca partnerów do inwestowania swoich zasobów w relację. Jednakże mechanizmy relacyjne również mają swoje ograniczenia. Przede wszystkim potrzeba dużo czasu i innych zasobów, aby je wypracować. Poza tym bardzo łatwo można popsuć dobre relacje z partnerem. Dodatkowo relacjom zagraża ambicja stron kontraktu i ich oportunizm.

Pytaniami, na które mają odpowiedzieć badania wśród operatorów logistycznych, są:

- Na ile istotne dla operatora logistycznego jest bycie w relacyjnym sojuszu innowacyjnym, gdy poszukuje nowej usługi, procesu, lokalizacji?
- Czy nawiązanie relacyjnego sojuszu innowacyjnego między partnerami ma związek z rodzajem innowacji (przełomowe/przyrostowe, technologiczne/operacyjne/relacyjne, zainicjowane wewnątrznie/zewnątrznie)?
- Na ile istotne dla sukcesu innowacyjnego są mechanizmy strukturalne, a na ile mechanizmy relacyjne?
- Czy rola nadzoru kontraktowego i relacyjnego zależy od wielkości i znaczenia partnera, branży, w której działa, długości relacji między partnerami, rodzaju kontraktu?
- Na ile istotne dla sukcesu innowacyjnego jest dopasowanie partnerów pod względem kultury organizacyjnej i potencjału innowacyjnego?

Wyniki pierwszych etapów badania, tj. ustrukturalizowanych wywiadów i grup fokusowych z operatorami logistycznymi i ich klientami oraz dostawcami technologii i usług, posłużyły przygotowaniu kwestionariusza ankiety *on-line* skierowanej do operatorów logistycznych. Celem jest uzyskanie informacji o 300 relacjach z kluczowymi klientami operatorów logistycznych działających na terenie Stanów Zjednoczonych Ameryki Północnej. Na obecnym etapie badań zbierane są odpowiedzi operatorów.

Podsumowanie

Wyniki wstępnych etapów badania pokazały, że branża logistyczna, w porównaniu z innymi branżami, nie należy do najbardziej innowacyjnych. Wśród głównych barier ograniczających innowacyjność operatorów logistycznych należy wskazać: charakter relacji operator–klient, która bazuje na kontrakcie; ograniczone zdolności i zasoby operatora do kreowania innowacji we własnych strukturach organizacyjnych; brak możliwości ochrony innowacyjnej usługi patentem, co powoduje, że wielu graczy, zwłaszcza małych i średnich, świadomie rezygnuje z inwestowania i podejmowania ryzyka związanego z pracą nad innowacjami logistycznymi; trudności związane z transferem wiedzy w ramach organizacji operatora, ale też między różnymi operatorami w branży.

W celu przezwyciężenia barier i wzmocnienia innowacyjności operatorzy logistyczni mogą nawiązać współpracę z partnerami w łańcuchu dostaw. Współpraca może być pionowa, gdy kooperanci są uczestnikami tego samego łańcucha dostaw, ale na różnych szczeblach, lub pozioma, jeśli kooperanci są konkurentami w ramach tego samego łańcucha dostaw lub rywalizujących łańcuchów dostaw. Hipotezę o pozytywnych efektach pionowej i poziomej współpracy w łańcuchu dostaw oparto na logice zaprezentowanej przez ekonomistów w ramach teorii gier, teorii kosztów transakcyjnych i koncepcji zasobowej z uwzględnieniem zasobów relacyjnych.

Współpraca może przyjąć różne formy, w tym aliansu logistycznego, który jest sformalizowany (np. kontraktem), długookresowy i ma na celu osiągnięcie obustronnej przewagi konkurencyjnej przez jego uczestników. Główną motywacją niezależnych podmiotów decydujących się nawiązać alians jest kreowanie wartości dla klienta. Taki potencjał tworzenia dodatkowej wartości dla klienta niesie w sobie również innowacja, zarówno ta przełomowa – zmieniająca zasady funkcjonowania w branży – jak i ta przyrostowa – pojawiająca się w procesie pracy nad doskonałością operacyjną rozwiązania.

Alians nawiązany w celu wypracowania, wdrożenia i rozpowszechnienia innowacji określono mianem relacyjnego sojuszu innowacyjnego, czyli spójnego spojrzenia partnerów na innowację. Dobrze, jeśli ten sojusz jest zbudowany na fundamencie złożonym z mechanizmów strukturalnych, tj. zarządczych (np. kontraktowych), które należy obudować mechanizmami relacyjnymi, związanymi z zaufaniem, zaangażowaniem i inwestowaniem obu stron w relację. Obie grupy elementów

składających się na relacyjny sojusz innowacyjny pozwalają redukować oportu-
nizm partnerów i zwiększają wydajność ich współpracy.

Bibliografia

- Acz Z.J., Braunerhjelm P., Audretsch D.B., Carlsson B., *The Knowledge Spillover Theory of Entrepreneurship*, "Small Business Economics", vol. 32, iss. 1.
- Bellingkrodt S., Wallenburg C.M., *The Role of External Relationships for LSP Innovativeness: A Contingency Approach*, "Journal of Business Logistics" 2013, vol. 34, no. 3.
- Bowersox D.J., Closs D.J., Cooper M.B., Bowersox J.C., *Supply Chain Logistics Management*, McGraw Hill Int. (4th ed.), New York 2013.
- Bowersox D.J., *The Strategic Benefits of Logistics Alliances*, "Harvard Business Review" 1992, vol. 68, no. 4.
- Brekalo L., Albers S., *Effective Logistics Alliance Design and Management*, Working paper 113, University of Cologne, Cologne 2015.
- Busse Ch., *A Procedure for Secondary Data Analysis: Innovation by Logistics Service Providers*, "Journal of Supply Chain Management" 2010, vol. 4, no. 4.
- Cahill D.L., Goldsby T.J., Knemeyer A.M., Wallenburg C.M., *Customer Loyalty in Logistics Outsourcing Relationships: an Examination of the Moderating Effects of Conflict Frequency*, "Journal of Business Logistics" 2010, vol. 31, no. 2.
- Cao Z., Lumineau F., *Revisiting the Interplay between Contractual and Relational Governance: a Qualitative and Meta-Analytic Investigation*, "Journal of Operations Management" 2015, vol. 33–34.
- Chapman R.L., Soosay C., Kandampully J., *Innovation in Logistic Services and the New Business Model – a Conceptual Framework*, "International Journal of Physical Distribution & Logistics Management" 2003, vol. 33, no. 7.
- Cichosz M., *Lojalność klienta a logistyka firm usługowych*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2010.
- Cichosz M., *Proces innowacji w relacjach operatorów logistycznych z klientami*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka” 2016, nr 6.
- Cichosz M., Goldsby T.J., Knemeyer A.M., Taylor D.F., *Innovations in Logistics Outsourcing Relationship – in the Search of Customer Satisfaction*, „LogForum” 2017, nr 13(2).
- Cygler J., *Kooperencja przedsiębiorstw. Czynniki sektorowe i korporacyjne*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2009.
- Daugherty P.J., Chen H., Ferrin B.G., *Organizational Structure and Logistics Service Innovation*, "The International Journal of Logistics Management" 2011, vol. 22, no. 4.

- Daugherty P.J., *Review of Logistics and Supply Chain Relationship Literature and Suggested Research Agenda*, "International Journal of Physical Distribution & Logistics Management" 2011, vol. 41, iss. 1.
- Delfmann W., Albers S., Gehring M., *The Impact of Electronic Commerce on Logistics Service Providers*, "International Journal of Physical Distribution & Logistics Management" 2002, vol. 32, no. 3.
- Dyer J.H., Singh H., *The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage*, "Academy of Management Review" 1998, vol. 23, no. 4.
- Flint D.J., Larsson V., Gammelgaard B., Mentzer J.T., *Logistics Innovation: a Customer Value-Oriented Social Process*, "Journal of Business Logistics" 2005, vol. 26, no. 1.
- Grawe S.J., Chen H., Daugherty P.J., *The Relationship between Strategic Orientation, Service Innovation, and Performance*, "International Journal of Physical Distribution & Logistics Management" 2009, vol. 39, no. 4.
- Grawe S.J., *Logistics Innovation: a Literature-Based Conceptual Framework*, "The International Journal of Logistics Management" 2009, vol. 20, no. 3.
- Hartmann E., de Grahl A., *Logistics Outsourcing Interfaces: the Role of Customer Partnering Behavior*, "International Journal of Physical Distribution & Logistics Management" 2012, vol. 42, no. 6.
- <http://evigo.pl/14934-%C2%9Fdhl-inwestuje-miliony-w-innowacyjne-rozwiazania-logistyczne/> (30.08.2016).
- <http://technowinki.onet.pl/lotnictwo/dhl-prezentuje-parcelocopter-3-0> (30.08.2016).
- <http://www.pl.rhenus.com/pl/uslugi/logistyka-magazynowa/home-delivery.html> (30.08.2016).
- Innovation Excellence in Logistics. Value Creation by Innovation*, ELA European Logistics Association/Arthur D. Little, Brussels 2007.
- Kohli A.S., Jensen J.B., *Assessing Effectiveness of Supply Chain Collaboration: an Empirical Study*, "Supply Chain Forum: An International Journal" 2010, vol. 11, no. 2.
- Lambert D.M., Knemeyer A.M., Gardner J.T., *Developing and Implementing Partnerships in the Supply Chain*, w: *Supply Chain Management: Process, Partnership, Performance*, red. D.M. Lambert, SCM Institute, 4th ed., Florida.
- Logistics Trend Radar*, DHL Customer Solutions & Innovation i DETECON Consulting, Germany 2016.
- Niestrój D., Światała M., *The Impact of Innovativeness of Logistics Service Providers on Their Relationships with Customers*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka” 2015, nr 8.
- Oke A., Prajogo D.I., Jayaram J., *Strengthening the Innovation Chain: the Role of Internal Innovation Climate and Strategic Relationships with Supply Chain Partners*, "Journal of Supply Chain Management" 2013, vol. 49, no. 4.

- Schmoltzi C., Wallenburg C.M., *Horizontal Cooperations between Logistics Service Providers: Motives, Structure, Performance*, "International Journal of Physical Distribution and Logistics Management" 2011, vol. 41, no. 6.
- Schumpeter J.A., *The Theory of Economic Development*, Oxford University Press Schumpeter, Harvard 1934.
- Soosney C.A., Hyland P., *A Decade of Supply Chain Collaboration and Directions for Future Research*, "Supply Chain Management: An International Journal" 2015, vol. 20, iss. 6.
- Sulejewicz A., *Współpraca konkurencyjna w świetle teorii gier*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 1994.
- Świtała M., *Enterprises' Readiness to Establish and Develop Collaboration in the Area of Logistics*, „LogForum” 2016, vol. 12, no. 3.
- Tether B.S., Tajar A., *The Organizational-Cooperation Mode of Innovation and Its Prominence amongst European Service Firms*, "Research Policy" 2008, vol. 37, iss. 4.
- „The 2016 Future Supply Chain”, GCI i Capgemini, Chicago 2008.
- Wagner S.M., *Innovation Management in the German Transportation Industry*, "Journal of Business Logistics", vol. 45, no. 2.
- Wagner S.M., *Logistics Industry: The Future Belongs to Innovative Logisticians*, "International Transport Journal" 2007, vol. 69, no. 35/36.
- Wallenburg C.M., *Innovation in Logistics Outsourcing Relationships: Proactive Improvement by Logistics Service Providers as a Driver of Customer Loyalty*, "Journal of Supply Chain Management" 2009, vol. 45, no. 2.
- Wallenburg C.M., Schaffler T., *The Interplay of Relational Governance and Formal Control in Horizontal Alliances: a Social Contract Perspective*, "Journal of Supply Chain Management" 2014, vol. 50, iss. 2.
- Wernerfelt B., *A Resource-Based View of the Firm*, "Strategic Management Journal" 1984, vol. 5, no. 2.
- Whipple J.M., Frankel R., *Strategic Alliance Success Factors*, "Journal of Supply Chain Management" 2000, vol. 36, no. 3.
- Williamson O.E., *Transaction-cost Economics: The Governance of Contractual Relations*, "Journal of Law and Economics" 1979, vol. 22.
- Zinn W., Parasuramann A., *Scope and Intensity of Logistics-Based Strategic Alliances*, "Industrial Marketing Management" 1997, vol. 26, no. 2.