

Wojciech Downar

Budowanie sieci relacji a innowacyjność transportu

Ekonomiczne Problemy Usług nr 59, 103-116

2010

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach
dozwolonego użytku.

*WOJCIECH DOWNAR**

BUDOWANIE SIECI RELACJI A INNOWACYJNOŚĆ TRANSPORTU

Wprowadzenie

Nie ulega wątpliwości, że współczesny transport jest działalnością o dużym stopniu złożoności, nie tylko z punktu widzenia technologicznego, ale również organizacyjnego i społecznego. Działalność transportowa charakteryzuje się wielopodmiotowością, różnorodnością organizacji i silnymi powiązaniem zewnętrznymi i wewnętrznymi, przez co nie może być rozpatrywana jako działalność samoistna. Wymaga więc interakcji pomiędzy organizacjami, które są bezpośrednio lub pośrednio związane ze świadczeniem usługi transportowej. Przewodzący politykę i zarządzający na wszystkich szczeblach systemu transportowego stoją przed problemem realizacji celu, jakim jest dostarczenie wartości dla klientów albo, ujmując szerzej, dla jego interesariuszy. Złożoność procesu dostarczania wartości dla klientów powoduje, że potrzebny jest nowy, inny sposób zarządzania transportem – zapewniający szybką i elastyczną reakcję na zachodzące zmiany, oparty na innowacyjności i kreatywności, w którym sformalizowane mechanizmy bezpośredniej kontroli są zastępowane przez budowanie względnie trwałych, również nieformalnych relacji, opartych na współpracy i zaufaniu.

Organizacje transportowe biorące udział w procesie transportowym (bezpośrednio i pośrednio) powiązane są relacjami, których charakter nie zawsze jest zdiagnozowany, a nawet uświadamiany. Kategoria relacji opisuje wzajemne

* Prof. dr hab. Wojciech Downar – Uniwersytet Szczeciński.

związki między podmiotami (organizacjami lub nawet indywidualnymi osobami). Relacje decydują o sposobie konfigurowania podmiotów, określają mechanizmy współpracy, a w rezultacie wpływają na stopień realizacji celów.

1. Koncepcje partnerstwa w działalności transportowo-spedycyjno-logistycznej

Tendencje zachodzące w globalnej gospodarce, oczekiwana wysoka jakość świadczonych usług, przy jednoczesnym obniżeniu kosztów i konieczności podnoszenia efektywności procesów, stawiają wyzwania i problemy, których nie może rozwiązać pojedyncza organizacja zaangażowana w działalność transportową. Rozpatrując partnerstwo w działalności transportowej, należałoby odnieść się do szerszego kontekstu procesu transportowo-spedycyjno-logistycznego (TSL). Szeroki zakres usług świadczonych przez operatorów wymaga systemowego, metodycznego podejścia do budowania relacji i tworzenia modelu konfiguracji podmiotów w procesach TSL. Działalność TSL jest ze swojej natury wielopodmiotowa i uczestniczą w niej co najmniej trzy podmioty¹. Współpraca w procesach TSL nie sprowadza się tylko do bilateralnej relacji dostawca–odbiorca, ale dotyczy wielu innych interesariuszy.

Koncepcje współpracy w działalności TSL są stosunkowo nowe i sięgają lat 80. Przed tym okresem dominowały tradycyjne formy wymiany, oparte przede wszystkim na transakcjach mających charakter epizodu, w których każda ze stron starała się maksymalizować wartość dla siebie, często kosztem drugiej strony (również klientów). Dopiero od lat 80. ubiegłego wieku zaczęto dokonywać istotnych zmian w podejściu do współpracy i partnerstwa, polegających na budowaniu względnie trwałych relacji w oparciu o wzajemne korzyści, zarówno teraz, jak i w przyszłości, koncentrując się na takich zagadnieniach, jak wymiana informacji, doskonalenie procesów, obniżenie kosztów itp. Pojawiły się wówczas takie koncepcje, jak zarządzanie łańcuchem dostaw czy efektywna obsługa klienta². Od roku 1995 można dostrzec rozwój koncepcji, które opierają się nie tylko na partnerstwie pasywnym (np. wymiana informacji), ale również aktywnym

¹ F.J. Beire określił je jako „minimalna jednostka analityczna”. F.J. Beire, *Transportation contracts and the experience effect: a framework for future research*, „Journal of Business Logistics”, vol. 10, no. 2, 1989, s. 73.

² *Efficient Consumer Response* – ECR.

nym (wspólne planowanie, koordynowanie działań i procesów biznesowych)³. Przykładem może być koncepcja wspólnego planowania, prognozowania oraz uzupełniania zapasów⁴. Jest to międzysektorowa inicjatywa zaprojektowana w celu polepszenia relacji dostawca/producent/detalista poprzez wspólne zarządzanie procesami planowania oraz dzielenia się informacją. Do realizacji tej inicjatywy służy zestaw zasad i praktyk, wspomaganych przez technologię informatyczną (Internet oraz EDI), których celem jest redukcja kosztów przy jednoczesnym polepszeniu obsługi klienta.

Stosunkowo nową koncepcją, opierającą się na CPFR i kładącą szczególny nacisk na transport, jest partnerskie zarządzanie transportem⁵. CTM jest holistycznym procesem, który integruje wszystkich partnerów w łańcuchu dostaw, w celu minimalizowania nieefektywności w planowaniu transportu i realizacji procesu transportowego (jest to spojrzenie na łańcuch dostaw przez pryzmat planowania i realizacji procesu transportowego). Celem stosowania CTM jest usprawnienie obsługi klienta, obniżenie kosztów oraz zwiększenie efektywności procesu transportowego poprzez ustanowienie i rozwijanie relacji pomiędzy wszystkimi jego uczestnikami (dostawcy, odbiorcy, przewoźnicy, poddostawcy itp.). Podejście CTM jest oparte na uznaniu dwóch kluczowych czynników:

1. Coraz więcej firm wdraża nowe narzędzia i praktyki, próbując tym samym zredukować nakłady inwestycyjne na działalność magazynową i skrócić czas dostaw, co w efekcie wywołuje presję na wszystkich partnerów w procesie. Mając to na uwadze, przewoźnicy stają przed problemem synchronizacji i dopasowania swoich aktywów do wymagań klienta.
2. Znaczenie transportu w łańcuchu dostaw. Wiele mierników efektywności procesu TSL jest bezpośrednio odniesionych do efektywności procesu transportowego i do zdolności przewoźnika do skompletowania, przemieszczenia i dystrybucji ładunku, przy utrzymaniu współczesnych standardów jakości. Zaangażowanie przewoźników w proces partnerskiej współpracy może spowodować pozytywne konsekwencje dla wszystkich, bezpośrednich i pośrednich uczestników łańcucha dostaw⁶.

³ T. Skjoett-Larsen, C. Thernøe, C. Andresen, *Supply chain collaboration. Theoretical perspectives and empirical evidence*, „International Journal of Physical Distribution and Logistics Management”, vol. 33, no. 6, 2003, s. 532.

⁴ *Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment – CPFR*.

⁵ *Collaborative Transportation Management – CTM*.

⁶ *Collaborative Transportation Management, White Paper*, CTM Sub-Committee of the VICS Logistics Committee, April 2004, s. 6.

W konsekwencji CTM prowadzi do wzrostu operacyjnej efektywności wszystkich partnerów poprzez współpracę i w konsekwencji eliminowanie nieefektywności w tej części łańcucha dostaw, która dotyczy transportu⁷.

2. Sieć i jej charakterystyka

O znaczeniu relacji we współczesnej działalności transportowej świadczy traktowanie ich jako specyficznego kapitału, którym dysponuje dana organizacja. Według koncepcji N. Bontisa i C.W. Choo⁸ kapitał, jakim dysponuje każda organizacja, można podzielić na kapitał materialny oraz intelektualny (niematerialny), który z kolei dzieli się na trzy części: kapitał ludzki, organizacyjny (strukturalny) oraz relacyjny. Kapitał relacyjny opisuje wzajemne związki między poszczególnymi elementami organizacji (relacje wewnętrzne) oraz związki, jakie istnieją pomiędzy organizacją a jej otoczeniem (relacje zewnętrzne). Relacje wewnątrz organizacji dostarczają wiedzy o stanie zasobów, kompetencji, zaangażowaniu, motywacji, lojalności, wykształceniu, zdolności do rozwiązywania problemów itp. Relacje zewnętrzne obejmują wszelkie formy współpracy organizacji z jej interesariuszami (np. relacje z klientami, dostawcami, konkurentami, społecznością lokalną). Kapitał relacyjny stanowi nagromadzona w organizacji i przepływająca przez nią wiedza, której źródłem są sieci relacji wewnętrznych i zewnętrznych. Kapitał relacyjny obejmuje m.in. budowanie więzi, zaufanie czy kształtowanie wspólnego systemu wartości.

Organizacje transportowe połączone relacjami tworzą sieć. W tradycyjnym znaczeniu sieć w transporcie odnosi się do infrastruktury, na którą składają się elementy fizyczne (materialne), stanowiąc infrastrukturę punktową (węzły) i liniową (relacje). Kolejny rodzaj sieci to sieć na poziomie **społecznym**. Tworzą ją indywidualne osoby, które dążą do realizacji wspólnego celu, posiadają specyficzne zasoby (m.in. informację i wiedzę), są powiązane ze sobą relacjami o charakterze formalnym lub nieformalnym. Sieć na poziomie **organizacyjnym** to zinstytucjonalizowana forma współpracy pomiędzy organizacjami zaangażo-

⁷ Można również zaliczyć do tych koncepcji teorię klastrów, koncepcję partnerstwa publiczno-prywatnego, teorię interesariuszy, zarządzanie zapasami osób trzecich przez dostawcę (*Vendor Manager Inventory* – VMI), reinyżyniering procesów itp.

⁸ N. Bontis, C.W. Choo, *The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge*, Oxford University Press, 2002, s. 47 i nast.

wanymi w proces transportowy, dla realizacji wspólnego celu, o określonej strukturze formalnej. Sieci na poziomie społecznym i organizacyjnym tworzą integralną całość powstałą jako rezultat istnienia relacji między grupą podmiotów, które zostały zinstytucjonalizowane w momencie zaistnienia takiej potrzeby. W niniejszym artykule słowo „sieć” jest używane przede wszystkim w znaczeniu sieci międzyorganizacyjnych. Budowanie sieci i jej funkcjonowanie wymaga dobrego zrozumienia mechanizmów i zasad, jakie w niej występują, to warunkuje bowiem ostateczny efekt przynależności do sieci. Na sieć zależności międzyorganizacyjnych można spojrzeć z punktu widzenia strukturalnego, poznawczego i relacyjnego⁹.

Na **strukturę sieci** składa się wiele czynników decydujących o warunkach przepływu informacji, możliwościach pozyskania wiedzy wewnętrznej i zewnętrznej oraz innych zasobów w konsekwencji decydujących o efektywności sieci. Do czynników tych można zaliczyć m.in. liczbę uczestników sieci, charakter organizacji uczestniczących w sieci (ich różnorodność, komplementarność), sposób zarządzania siecią (stopień centralizacji lub decentralizacji).

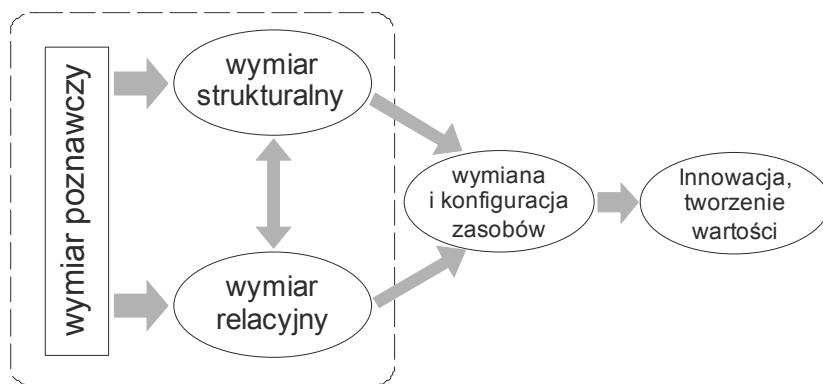
Wymiar relacyjny odnosi się do liczby i jakości powiązań istniejących pomiędzy organizacjami, decydując o takich parametrach sieci, jak jej zwartość, wielocentrowość i pozycja poszczególnych organizacji¹⁰. Zwarta sieć ściśle powiązanych organizacji sprzyja powstawaniu zaufania, umożliwia tworzenie się norm społecznych, a w rezultacie prowadzi do rozwoju kooperacji, tworząc możliwości pozyskania dodatkowej wiedzy. Zwarte sieci pomagają w tworzeniu koalicji pomiędzy organizacjami, które wspólnie są w stanie skutecznie występować na zewnątrz. Rozbudowane sieci często mają charakter wielu skupisk organizacji, z których każde powiązane jest z innymi relacjami międzyorganizacyjnymi. W tego typu sieciach o wielu równorzędnych centrach bardzo ważną rolę odgrywa pozycja poszczególnych podmiotów, szczególnie z punktu widzenia możliwości pozyskania informacji. Inna bowiem będzie rola organizacji, której pozycja w sieci jest centralna, a inna, gdy podmiot ma pozycję pośredniczącą, leżąc na drodze przepływu informacji pomiędzy innymi organizacjami,

⁹ J. Nahapiet i S. Ghoshal zdefiniowali te trzy wymiary w odniesieniu do kapitału społecznego. Można jednak odnieść je do sieci relacji, tym bardziej że wielu autorów kapitał społeczny, kapitał relacyjny i sieć definiuje w podobny sposób. J. Nahapiet, S. Ghoshal, *Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage*, *Academy Management Review*, vol. 23, no. 2, 1998, s. 243.

¹⁰ Na podstawie: A.P. de Man, *The Network Economy*, Edward Elgar, 2004, s. 57 i nast.

a jeszcze inna – gdy jest to pozycja peryferyjna. Ma to znaczenie zarówno dla każdej z organizacji w sieci, jak i dla tych, które pełnią rolę koordynatora.

Trzeci wymiar – **wymiar poznawczy** odnosi się do tworzenia i przestrzegania wspólnego kodeksu postępowania, wspólnych paradygmatów, które przyczyniają się do lepszego zrozumienia celów oraz zasad współpracy. Wymiar ten stanowi płaszczyznę do uświadomienia sobie wspólnej wizji i celowości wchodzenia w relacje sieciowe, która w istocie powinna stanowić punkt wyjścia do budowania trwałych relacji, jak również sieci instytucjonalnej. Każda z organizacji ma określone oczekiwania wynikające z uczestnictwa w sieci, wnosi do sieci pewną wartość dodaną, ale też ponosi z tego tytułu określone koszty. Dlatego skuteczny udział organizacji w sieci jest możliwy wtedy, gdy każdy z partnerów ma precyzyjnie zdefiniowane korzyści, ryzyka i koszty, które jest skłonny ponieść. Związek, jaki istnieje pomiędzy wymiarem strukturalnym, relacyjnym i poznawczym, przedstawiono na rysunku 1.



Rys. 1. Model sieci powiązań międzyorganizacyjnych

Źródło: na podstawie W. Tsai, S. Ghoshal, *Social capital and value creation. The role of interfirm networks*, „Academy of Management Journal”, vol. 41, no. 4, 1998, s. 466.

Każdy z tych wymiarów jest konieczny do efektywnego tworzenia wartości i samoistnie jest niewystarczający. Punktem wyjścia jest znalezienie obszaru wspólnego interesu, w którym organizacje, mając określoną wspólną wizję oraz swoje w niej miejsce, widzą korzyści i są dla nich w stanie ponieść koszty, akceptując i stosując się do ustalonych wspólnych zasad (wymiar poznawczy). Wymiary strukturalny i relacyjny odzwierciedlają natomiast sposób realizacji wspólnej wizji poprzez zdefiniowanie strukturalnego kształtu sieci oraz relacji pomiędzy jej uczestnikami.

3. Znaczenie sieci w innowacyjności organizacji transportowej

Obszarem, w którym współcześnie upatruje się źródeł wartości, jest innowacyjność. Na podstawie bogatej literatury przedmiotu można zauważyć, że istotnym źródłem innowacyjności jest zarządzanie relacjami międzyorganizacyjnymi i społecznymi na poziomie indywidualnym¹¹. Poszukiwanie dróg innowacyjności może odbywać się na wiele sposobów, tj. poprzez rozwijanie nowoczesnych technologii, pozyskiwanie wiedzy oraz budowanie i zarządzanie siecią relacji pomiędzy organizacjami transportowymi. Te trzy ściśle ze sobą powiązane sposoby stanowią odrębne obszary poszukiwania źródeł innowacyjności. O fundamentalnym znaczeniu relacji może świadczyć fakt, że bez partnerskich powiązań trudno osiągnąć rozwój nowoczesnych technologii czy też pozyskać wiedzę, szczególnie niejawną, ukrytą w sieci powiązań międzyorganizacyjnych i interpersonalnych.

Do celów analizy związku, jaki istnieje pomiędzy budowaniem i zarządzaniem relacjami w sieci współpracujących organizacji transportowych a innowacyjnością, można posłużyć się modelami odnoszącymi się do funkcjonowania sieci międzyorganizacyjnych w ogóle¹². Z punktu widzenia funkcjonowania sieci i jej efektów kluczowe są dwa czynniki, tj. pozyskiwanie partnerów do sieci (rekrutacja do sieci) oraz zarządzanie siecią.

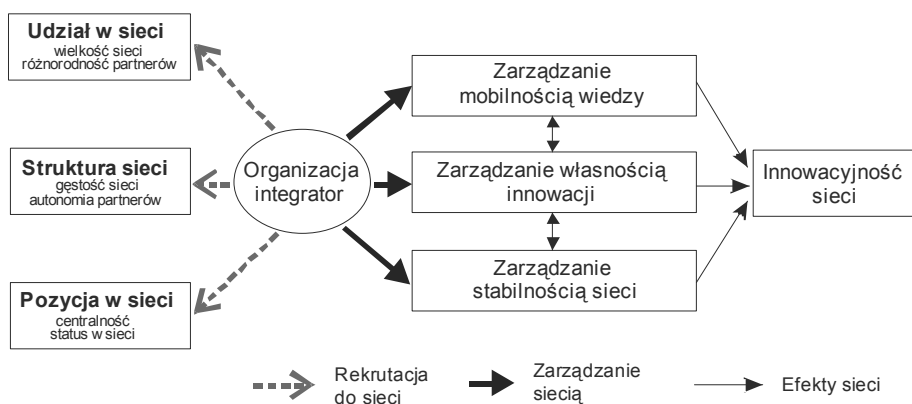
Podstawowym kryterium efektywnego uczestnictwa w sieci jest dokładne określenie celów pod względem strategicznym, tzn. dopasowanie strategii danej organizacji transportowej do strategii sieci. Dopasowanie to polega na określeniu wspólnego obszaru wzajemnych korzyści, które osiąga dana organizacja i organizacje sieci. Spośród wielu wzajemnych korzyści można wymienić m.in.:

¹¹ Przeglądu literatury w tym zakresie dokonuje m.in.: C. Marshall, *The dynamic nature of innovation partnering: a longitudinal study of collaborative interorganizational relationships*, „European Journal of Innovation Management”, vol. 7, no. 2, 2004, s. 128.

¹² W literaturze opisano wiele modeli analizy sieci uwzględniających jej innowacyjność, m.in. M. Basadur, G.A. Gelade, *The Role of Knowledge Management in the Innovation Process, Creativity and Innovation management*, vol. 15, no. 1, 2006, s. 45 oraz B. Shaw-Ching Liu, R. Madhavan, D. Sudharshan, DiffuNET, *The impact of Network structure on diffusion of innovation*, „European Journal of Innovation Management”, vol. 8, no. 2, 2005, s. 240. Zagadnienie to nie jest dostatecznie opisane w zakresie działalności transportowej. Na potrzeby niniejszego artykułu zostały wykorzystane ogólne badania przeprowadzone przez C. Dhanaraja i A. Parkhe oraz model zarządzania siecią A.P. de Mana. Por.: C. Dhanaraj, A. Parkhe, *Orchestrating innovation networks*, „Academy of Management Review”, vol. 31, no. 3, 2006, s. 659 oraz A.P. de Man, *The Network...*, *op.cit.*, s. 39.

dostęp do nowych rynków, wyższą efektywność, niższe koszty, większy potencjał badawczy, dostęp do komplementarnych kompetencji, możliwość lepszego zaspokojenia zindywidualizowanych potrzeb klientów, wspólny rozwój technologii, duże możliwości standaryzacji, większą siłę przetargową przy pozyskaniu środków finansowych, grantów itp.¹³. Oprócz dokładanie określonego obszaru wspólnych korzyści na strategiczne dopasowanie wpływają również: stopień zróżnicowania organizacji, poziom komplementarności wiedzy, poziom autonomii, stopień dopasowania organizacyjnego, miejsce danej organizacji w strukturze sieci itp. Czynniki te w istotny sposób wpływają na tempo pozyskiwania nowej wiedzy, intensywność interakcji, a w konsekwencji na potencjał innowacyjny organizacji transportowych tworzących sieć.

Drugim obszarem, o istotnym znaczeniu z punktu widzenia innowacyjności, jest zarządzanie siecią. Prezentowany model zakłada typowy sposób zarządzania siecią, w którym jedna z organizacji pełni rolę integratora i koordynatora działań wszystkich pozostałych tworzących sieć. Pozycja organizacji-integratora może być podyktowana jej szczególnymi kompetencjami merytorycznymi, ale również organizacyjnymi (np. zdolności przywódcze, umiejętność skutecznego i efektywnego zarządzania, sprawność procesów podejmowania decyzji itp.). Zadaniem organizacji-integratora jest zidentyfikowanie, stymulowanie tworzenia i pozyskanie wartości, która tkwi w sieci, a w szczególności zarządzanie mobilnością wiedzy, własnością innowacji oraz stabilnością sieci.



Rys. 2. Schemat struktury sieci innowacji

Źródło: na podstawie C. Dhanaraj, A. Parkhe, *Orchestrating...*, *op.cit.*, s. 661.

¹³ Na podstawie: A.P. de Man, *The Network...*, *op.cit.*, s. 85.

Niezbędnym warunkiem osiągnięcia wysokiego poziomu innowacyjności w sieci jest mobilność wiedzy. Przez mobilność wiedzy rozumie się łatwość, z jaką wiedza jest pozyskiwana oraz dzielona pomiędzy organizacje tworzące sieć. To z kolei zależy od potencjału i możliwości absorpcji wiedzy wewnątrz organizacji oraz relacji zewnętrznych, dzięki którym wiedza zostanie pozyskana. Te dwa aspekty (budowanie potencjału absorpcji oraz budowanie relacji zewnętrznych) są kluczowymi obszarami zarządzania, stanowiąc zadanie zarówno dla organizacji integratora, jak i dla poszczególnych partnerów w sieci. Nie można bowiem osiągnąć wysokiego poziomu innowacyjności, jeżeli wiedza jest zablokowana w granicach poszczególnych organizacji.

Kolejnym zadaniem w zakresie zarządzania siecią jest zachowanie właściwych relacji pomiędzy organizacją, która jest inicjatorem pomysłów i nowych rozwiązań, a organizacjami, które czerpią z tego korzyści. Wprowadzający nowe rozwiązania nie zawsze są bezpośrednimi beneficjentami korzyści z tego tytułu. Organizacje występujące wcześniej lub później w łańcuchu wartości mogą czerpać większe korzyści niż sam podmiot je wdrażający, szczególnie gdy prawa własności są niedostatecznie chronione. Powiązania międzyorganizacyjne w sieci mogą więc doprowadzić do sytuacji, w której występują dysproporcje wynikające z faktu, że jedne organizacje ponoszą koszty związane z rozwojem i wdrażaniem nowych rozwiązań, a inne podmioty czerpią z tego tytułu korzyści. Zjawisko to może być szczególnie niekorzystne, gdy dana organizacja buduje swoją przewagę konkurencyjną właśnie na rozwiązaniach innowacyjnych. Przykładem mogą być rozwiązania informatyczne inicjowane i wdrażane przez jedną organizację, z których korzystają wszystkie pozostałe. Zadaniem zarówno organizacji – integratora, jak i poszczególnych organizacji w sieci jest określanie zasad i praktyk przepływu informacji i wiedzy w tym zakresie, ze szczególnym uwzględnieniem ochrony własności intelektualnej dzięki stosowaniu patentów, znaków towarowych, praw autorskich itp.

Zarządzanie stabilnością sieci ma na celu zbudowanie trwałych relacji, odpornych na incydentalne zjawiska, kryzysowe sytuacje zewnętrzne, jak również u poszczególnych partnerów sieci. Presja konkurencyjna poszczególnych partnerów sieci może spowodować zaprzestanie współpracy z jednoczesnym rozpoczęciem współpracy z inną siecią. Stabilność tak rozumiana oznacza względną trwałą konfigurację sieci i dynamiczne jej kształtowanie poprzez politykę w zakresie zarządzania siecią i rekrutowanie nowych partnerów¹⁴.

¹⁴ C. Dhanaraj, A. Parkhe, *Orchestrating...*, *op.cit.*, s. 663.

W zakresie stabilności sieci ogromną rolę pełni zaufanie, które jest istotnym czynnikiem wzmocnienia więzi między organizacjami. W znaczeniu organizacyjnym zaufanie to skłonność i gotowość do ponoszenia pewnego ryzyka, uzasadnionej kulturą organizacji oraz wzorcami zachowań we wzajemnych relacjach i transakcjach, oparta na przekonaniu, że osoby, grupy osób lub inne organizacje są kompetentne, otwarte, uczciwe, zaangażowane, rzetelne i identyfikują się ze wspólnymi celami, normami i wartościami. Zaufanie opiera się na wzajemnym przeświadczeniu, że żadna ze współpracujących stron nie będzie wykorzystywać słabości drugiej¹⁵. Zaufanie jest warunkiem skuteczności i efektywności wzajemnej współpracy. Zaangażowanie się w jakąś formę kooperacji jest możliwe wówczas, gdy istnieje stosunkowo duże prawdopodobieństwo, że podjęte przez drugi podmiot działania będą dla nas korzystne. W przypadku braku zaufania współpraca będzie możliwa jedynie w systemie formalnych zasad, będących przedmiotem negocjacji, uzgodnień, również w postaci działań represyjnych. Jednak w tym przypadku współpraca będzie związana z dodatkowym wysiłkiem (kosztem) zbudowania sformalizowanego systemu monitorowania. Organizacje, które budują relacje wewnętrzne i zewnętrzne na zaufaniu, mogą osiągnąć w związku z tym wiele korzyści, m.in. zmianę sposobu pracy podwładnych, dając im większe uprawnienia, przyśpieszenie procesu decyzyjnego, wyzwolenie kreatywności i innowacyjności, większą satysfakcję z pracy, lepszą motywację i zaangażowanie oraz obniżenie kosztów funkcjonowania struktury organizacyjnej.

4. Poziomy współpracy i ich wpływ na innowacyjność

Wielu autorów postrzega innowacje jako rezultat aktywnej konfiguracji ludzi, ich wiedzy oraz innych zasobów¹⁶. Nieodłącznym procesem towarzyszącym innowacyjności jest tworzenie nowych relacji pomiędzy organizacjami i poszczególnymi osobami, co w konsekwencji prowadzi do nowej formy połączenia

¹⁵ Szerzej na temat definicji i istoty zaufania międzyorganizacyjnego zob.: W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych*, Difin, Warszawa 2007, s. 128; A. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności*, PWN, Warszawa 2004, s. 142 i nast.

¹⁶ D. Obstfeld, *Social Networks, the Tertius Iungens Orientation and Involvement in Innovation*, *Administrative Science Quarterly*, no. 50, March 2005, s. 100.

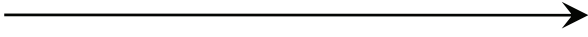
istniejących zasobów lub wypracowanie nowego rozwiązania. Zakres i intensywność takiej współpracy mogą być różne, stąd w różnym stopniu może ona przyczyniać się do rozwoju poziomu innowacyjności. T. Skjoett-Larsen, C. Thernøe i C. Andresen wyróżnili trzy poziomy współpracy, odnosząc je do współpracy w łańcuchu dostaw, a mianowicie: poziom podstawowy, rozwojowy oraz zaawansowany. Efekt nawiązywania współpracy na wszystkich trzech poziomach jest odmienny.

Pierwszy poziom wiąże się z usprawnieniem wymiany informacji oraz redukcją kosztów transakcyjnych. Koszt osiągnięcia tych efektów jest stosunkowo wysoki, a efektywność współpracy na tym poziomie stosunkowo niska. Drugi poziom, oprócz korzyści poprzednio osiągniętych, koncentruje się na jakości usługi dla klienta. Szybsze, bardziej precyzyjne dostawy, poparte sprawną wymianą informacji, są środkiem do zwiększenia sprzedaży usług, zaspokojenia potrzeb klienta oraz dają możliwość do bardziej efektywnego wykorzystania własnego potencjału (system „ciągnięty przez klienta”). Ten etap współpracy może dać asumpt do budowania trwałych relacji opartych na zaufaniu – pojawia się bowiem przekonanie o wzajemnych korzyściach i efektywności współpracy. Trzeci poziom partnerstwa opiera się na wzajemnej, aktywnej koordynacji, tak by osiągnąć zsynchronizowanie takich procesów, jak planowanie, rozwój usługi, procesy marketingowe itp. Dodatkowym efektem (oprócz obniżenia kosztów, lepszej wymiany informacji, lepszej obsługi klienta – jak na poprzednich poziomach) jest uruchomienie procesu uczenia się. Ciągła wymiana informacji, dyskusje, możliwość porównania realizacji procesów, budowanie sieci relacji (tworzą się kanały stałego przepływu informacji i wiedzy) prowadzą do wzrostu poziomu wiedzy, innowacyjności oraz kompetencji uczestników sieci. Charakterystykę przedstawionych poziomów współpracy przedstawiono w tabeli 1.

Reasumując powyższe rozważania, można stwierdzić, że z punktu widzenia kształtowania poziomu innowacyjności organizacji transportowej olbrzymie znaczenie ma jej zdolność do wchodzenia w relacje sieciowe, umiejętność wykorzystania struktury sieci i własnej w niej pozycji oraz świadomość znaczenia relacji sieciowych w tworzeniu wartości. Kluczowym czynnikiem dla innowacyjności jest wymiana informacji i wiedzy. Wraz z rozszerzaniem się sieci współpracy możliwości wymiany informacji rosną, a sieć stanowi źródło przewagi innowacyjnej, ponieważ zapewnia dostęp do zasobów, które nie byłyby inaczej możliwe do pozyskania.

Tabela 1

Poziomy współpracy międzyorganizacyjnej – przykład współpracy w łańcuchu dostaw

	Poziom podstawowy	Poziom rozwojowy	Poziom zaawansowany
Stopień innowacyjności			
Obszary wspólnej informacji	informacja o zamówieniach, poziomie zapasów	określanie wielkości popytu, dane do planowania zamówień	określanie wielkości popytu, dane do planowania zamówień (wysoki stopień współpracy aktywnej)
Wspólna dyskusja	brak	czasami, szczególnie w sytuacjach kryzysowych	często, jako sposób na nowe pomysły, doskonalenie i rozwój
Koordinacja działań	brak	czasami	szeroki zakres obejmujący wszystkie rodzaje działalności
Rozwój kompetencji	brak	brak	tworzenie systemu rozwoju wiedzy i kompetencji
Ewaluacja	brak	brak	oparta na wspólnych doświadczeniach, wykorzystująca informacje zwrotną o procesach realizowanych przez partnerów
Typ relacji	transakcyjny, jednorazowy	względnie trwałe, oparte na udostępnianiu informacji (relacje bierne)	trwałe, wspólne uczenie się (relacje aktywne)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: T. Skjøett-Larsen, C. Thernøe, C. Andresen, *Supply chain collaboration. Theoretical perspectives and empirical evidence*, „International Journal of Physical Distribution & Logistics Management”, vol. 33, no. 6, 2003, s. 537. Autorzy analizują wymienione poziomy współpracy dla koncepcji CPRF; jednak zasadne jest odniesienie ww. poziomów współpracy również do działalności transportowej, a nawet do zagadnień współpracy w sieci w ogóle.

Literatura

- Basadur M., Gelade G.A., *The Role of Knowledge Management in the Innovation Process*, „Creativity and Innovation Management”, vol. 15, no. 1, 2006
- Beire F.J., *Transportation contracts and the experience effect: a framework for future research*, „Journal of Business Logistics”, vol. 10, no. 2, 1989.
- Bontis N., Choo C.W., *The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge*, Oxford University Press, 2002.
- Collaborative Transportation Management, White Paper*, CTM Sub-Committee of the VICS Logistics Committee, April 2004.
- De Man A.P., *The Network Economy*, Edward Elgar, 2004.
- Dhanaraj C., Parkhe A., *Orchestrating innovation networks*, „Academy of Management Review”, vol. 31, no. 3, 2006.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych*, Difin, Warszawa 2007.
- Koźmiński A., *Zarządzanie w warunkach niepewności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- „Management Review”, vol. 23, no. 2, 1998.
- Marshall C., *The dynamic nature of innovation partnering: a longitudinal study of collaborative interorganizational relationships*, „European Journal of Innovation Management”, vol. 7, no. 2, 2004.
- Nahapiet J., Ghoshal S., *Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage*, „Academy of Management Journal”, vol. 41, no. 4, 1998.
- Obstfeld D., *Social Networks, the Tertius Iungens Orientation, and Involvement in Innovation*, „Administrative Science Quarterly”, no. 50, March 2005.
- Shaw-Ching Liu B., Madhavan R., Sudharshan D., DiffuNET, *The impact of Network structure on diffusion of innovation*, „European Journal of Innovation Management”, vol. 8, no. 2, 2005.
- Skjoett-Larsen T., Thernøe C., Andresen C., *Supply chain collaboration. Theoretical perspectives and empirical evidence*, „International Journal of Physical Distribution and Logistics Management”, vol. 33, no. 6, 2003.
- Tsai W., Ghoshal S., *Social capital and value creation. The role of interfirm networks*, „Academy of Management Journal”, vol. 41, no. 4, 1998.

TRANSPORT INNOVATIVENESS THROUGH BUILDING NETWORK RELATIONS

Summary

Contemporary transport industry is a complex phenomenon not only from technological but also organisational and social point of view. Transport policy makers and managers at all levels of transport system have to face the problem of effective delivering value to customer, or in a broader sense to transport system stakeholders. Traditional model of management based on formalisation, division of work and direct control is no longer efficient. The new approach supporting innovativeness, flexibility and informal relations based on partnership and trust is required.

Innovativeness is considered to be an important source of value and building and developing network relations is one of numerous ways to be innovative. Network in transport can be defined on infrastructural, social and organisational levels. Social network is a group of stakeholders, strongly tied in a specific way, having key resources (i.e. knowledge), sometimes with conflicting objectives. Organisational level network is a new type of transport organisation based on relationships between partners in a network.

Building and developing network relations in the transport industry is an important factor influencing the level of innovativeness and facilitating knowledge acquisition embedded in a network. Relationships and management of interactions facilitate knowledge exchange and is a crucial driver of synergy and value for stakeholders. To improve the level of innovativeness transport organisation should be able to establish and cultivate network relations, to take advantage of network structure and its relative position in a network (e.g. degree of centralisation, closeness, betweenness) and should be aware the role network relations play in delivering value to stakeholders.