

Anna Wiktorowska-Jasik

Innowacyjność organizacyjna w usługach logistycznych

Ekonomiczne Problemy Usług nr 96, 105-114

2012

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.

ANNA WIKTOROWSKA-JASIK

Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny w Szczecinie

INNOWACYJNOŚĆ ORGANIZACYJNA W USŁUGACH LOGISTYCZNYCH

Wprowadzenie

Rozwój sektora usług jest jedną z podstawowych tendencji kształtujących współczesne gospodarki. Sektor ten w sposób bezpośredni lub pośredni oddziałuje na produkcję, wymianę lub konsumpcję dóbr. Jednakże postęp w sektorze wymaga ciągłych ulepszeń i zmian w systemach zarządzania i sposobach wykorzystania zasobów. Konieczne są stałe zmiany w poszukiwaniu nowych źródeł i możliwości zaspokajania potrzeb. Sprostanie temu wymaga podjęcia działań będących nośnikami postępu techniczno-organizacyjnego, czyli innowacji. Są one w stanie zwiększyć istniejące efekty, wynikające z zastosowanych rozwiązań technicznych, lub tworzyć nowe, właściwe dla danej dziedziny techniki lub organizacji. Wdrażanie rozwiązań innowacyjnych, szczególnie organizacyjnych w sektorze usług, związane jest zwykle z koniecznością pokonywania wielu barier, które nie zawsze związane są z finansami, lecz wynikają z problemów zmiany mentalności osób zaangażowanych w proces świadczenia usługi.

1. Istota innowacyjności

Definiowanie innowacyjności prowadzi do przedstawienia pojęcia innowacji. Pojęcie to pochodzi od łacińskiego słowa *innovare* i oznacza tworzenie

czegoś nowego. Dlatego też popularna stała się ta definicja innowacji, w której podkreślono główny atrybut działalności innowacyjnej, jakim jest tworzenie czegoś nowego, praktycznego. Zgodnie z tym podejściem „innowacja jest procesem polegającym na przekształceniu istniejących możliwości w nowe idee i wprowadzenie ich do praktycznego zastosowania”. Według Davida Beggia innowacje to „zastosowanie nowej wiedzy w procesie produkcji”¹. Czynnikiem sprzyjającymi innowacjom są różnego rodzaju bodźce, które pobudzają przedsiębiorstwo do stosowania usprawnień organizacyjnych. To z kolei sprzyja stosowaniu takich systemów zarządzania, które same w sobie określane są jako innowacyjne. Ich podstawową cechą jest zapewnianie przedsiębiorstwu ciągłej możliwości wprowadzania innowacji poprzez opracowywanie takich mechanizmów, które będą zapewniały w sposób szybki i elastyczny reagowanie na wszystkie sygnały rynkowe. Mechanizmy te odbierają sygnały płynące z rynku poprzez prowadzenie takich działań, jak np. agresywna polityka marketingowa, które zapewnią, a wręcz wymuszą otwarcie się przedsiębiorstwa na wszelkie nowości i usprawnienia, warunkując w ten sposób silne narzędzie walki z konkurencją. Współcześnie innowacyjność jest postrzegana jako podstawowe narzędzie walki konkurencyjnej. Uwaga ta odnosi się zarówno do pojedynczych przedsiębiorstw, jak i całych sektorów. Interpretacja tego pojęcia wskazuje, że oznacza ono pewien zespół cech i właściwości psychicznych człowieka, a właściwie grup ludzkich, które wyrażają się pozytywnym stosunkiem do nowości, jak i zdolnością ich przyswajania, wręcz zdolnością tworzenia.

Na podstawie powyższych rozważań można stwierdzić, że innowacja to wynik działalności intelektualnej człowieka, skierowany na przyspieszenie rozwoju cywilizacji wskutek wdrażania na rynek nowego produktu lub usługi w celu zaspokajania różnorodnych potrzeb społeczeństwa. Oznacza to, że efektywność działalności innowacyjnej przedsiębiorstwa w znacznej mierze zależy od potencjału intelektualnego jego pracowników oraz możliwości ekonomicznych². Nie bez znaczenia jest również polityka innowacyjna, rozumiana jako koncepcja rozwoju firmy, określająca zarówno cel, jak i priorytety obranej strategii zarządzania. To wszystko w sposób bezpośredni wpływa na poziom potencjału innowacyjnego danego produktu/usługi, którego wartość przesądza o kon-

¹ D. Begg, S. Fischer, R. Dornsbuch, *Ekonomia*, t. 2, PWE, Warszawa 1997, s. 341.

² I.N. Semenov, *Zarządzanie ryzykiem w gospodarce morskiej*, t. 2, Wydawnictwo Uczelniane Politechniki Szczecińskiej, Szczecin 2004, s. 79.

kurencyjności. Potencjał innowacyjny może mieć trzy poziomy: wysoki, średni, niski. Zaszeregowanie określonej cechy użytkowej nowego produktu/usługi do poziomu wysokiego oznacza, że znaczenie innowacji jest bardzo istotne, wręcz radykalne na tle konkurencji. Poprzez to może być wyodrębniony nowy rynek towarów lub usług. Wynikiem innowacji tego poziomu mogą być unikatowe technologie produkcyjne, zasadniczo zmieniające sytuację na określonym rynku. Potencjał innowacyjny średni oznacza polepszenie działania poprzez opracowanie nowych linii produkcyjnych w celu rozszerzenia rynku towarów lub usług. Niski poziom potencjału innowacyjnego oznacza, że znaczenie innowacji ma charakter zmian estetycznych, których zadaniem jest udoskonalanie istniejących linii produkcyjnych w celu rozszerzenia sprzedaży. Z kolei produkcja innowacyjna określa poziom niepowtarzalności określonego wyrobu/usługi, powstałego w wyniku działalności produkcyjnej, która w sposób istotny odróżnia się od już istniejących na rynku wyrobów. Badanie określenia wartości użytkowej takiej produkcji innowacyjnej może być wykonane poprzez określenie jej wyjątkowości i zapotrzebowania rynkowego na takie rozwiązania.

2. Innowacyjność w sektorze usług

Sektor usług to wyodrębniony z otoczenia gospodarczego system podmiotów, organizacji i instytucji, których działalność bezpośrednio lub pośrednio związana jest ze świadczeniem usług. Jest on uporządkowaną całością, jednak obejmuje przedsiębiorstwa o zróżnicowanym zakresie ofertowym, strukturze organizacyjnej i wielkości. Cechą charakterystyczną tego sektora jest ogromna dynamika zmian, jakie zachodzą w jego strukturze. Niemożliwe jest wskazanie wszystkich branż i rodzajów działalności, które na dany moment należą do tego sektora. Jak już wspomniano, jest to bardzo niejednorodna struktura gospodarki, ale o bardzo elastycznym mechanizmie przystosowywania się do zmian zachodzących w otoczeniu rynkowym. Udział tego sektora w ogólnym rozwoju polskiej gospodarki jest dominujący. Szacuje się, że w sektorze tym pracuje około 70% wszystkich zatrudnionych i podobnie kształtuje się jego udział w krajowym PKB. Sektor usług jest bardzo czuły na potrzeby rynku i odznacza się ogromną sprawnością reagowania na nowe potrzeby, m.in. poprzez łatwość w adaptacji innowacji technicznych i organizacyjnych. Należy podkreślić, że w sektorze usługowym innowacje różnią się od tych, które pojawiają się

w przemyśle. W przemyśle za innowacje przyjmuje się pojawianie się nowych rozwiązań związanych z tzw. twardymi innowacjami (nowe rozwiązanie techniczne – wynalazek), natomiast w usługach innowacje są zazwyczaj „innowacjami miękkimi”, tzn. wynikającymi z wdrożenia nowości do działań marketingowych, organizacyjno-zarządczych. Nie oznacza to, że nie występują „innowacje twarde”, np. w usługach portowych itp. Innowacje w usługach należy rozumieć jako efekt zmian, jakie zostają wprowadzone w procesie zarządzania działalnością usługową, jednak wymierne korzyści tych zmian związane są z procesem bezpośredniego świadczenia usługi, czyli w momencie kontaktu świadczącego usługę z usługobiorcą. Następuje wówczas integracja czynników zewnętrznych z wkładem osobistym czynnika ludzkiego³. Należy podkreślić, że w usługach za innowacje uznane będą zarówno nowe usługi, jak i nowy sposób ich świadczenia lub organizacji. Konieczne jest jednak, aby dana innowacja spełniała warunek „nowości”, a przede wszystkim przynosiła określone korzyści ekonomiczne lub społeczne. W przypadku usług ustalenie „nowatorstwa” jest dość trudne, gdyż działalność innowacyjna w usługach polega raczej na przyswajaniu nowych technologii, podczas gdy przemysł jest ich twórcą. W przemyśle innowacje mają swoją genezę w sferze B + R, natomiast innowacje usługowe opierają się w ogromnym stopniu na wiedzy pozyskiwanej z zewnątrz. Często twórcami są sami pracownicy, dlatego też sektor usług wykazuje coraz wyraźniejszą aktywność w zakresie działalności innowacyjnej. Podsumowując powyższe rozważania, można stwierdzić, że innowacyjność w usługach interpretowana jest jako określone usprawnienie, nowa jakość, jaką odbiera klient, która zarazem przekłada się na wartość rynkową i stanowi podstawę do budowania strategii działania przez przedsiębiorstwo usługowe.

3. Klasyfikacje usług logistycznych

Usługa logistyczna to czynność wykonana na podstawie umowy przez wyspecjalizowanego usługodawcę zewnętrznego, polegająca na świadczeniu jednej lub wielu funkcji logistycznych, związanych z wspomaganie działalności

³ P. Niedzielski, *Zarządzanie innowacjami w przedsiębiorstwach usługowych*, w: *Przedsiębiorstwo usługowe. Zarządzanie*, red. B. Filipiak i A. Panasiuk, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 232.

podstawowej usługobiorcy⁴. Każda usługa logistyczna ma wtórny charakter w stosunku do procesów podstawowych w transporcie, a popyt na nie jest wynikiem zapotrzebowania na te procesy. Oznacza to, że zakres działania usług logistycznych nie zaczyna się w momencie zaistnienia potrzeby transportowej, ale w sytuacji, gdy jej realizacja wymaga wprowadzenia określonego warunku, np. zagwarantowania czasu dostawy czy zaoferowania obsługi opakowań zwrotnych. W praktyce powoduje to znaczne trudności w jednoznacznym rozróżnieniu przedsiębiorstw „czysto” transportowych od logistycznych. Przedsiębiorstwa transportowe świadczą tylko usługi obejmujące kilka kolejnych czynności, które muszą mieć miejsce, aby przetransportować ładunek z punktu A do wyznaczonego punktu B. Przyjmuje się, że usługa transportowa rozpoczyna się od momentu odebrania przesyłki od jej nadawcy, poprzez jej załadunek i przetransportowanie w wyznaczone miejsce, gdzie następuje rozładunek i przekazanie przesyłki odbiorcy – jako potwierdzenie zakończenia transakcji. W sytuacji, gdy mają miejsce czynności dodatkowe, takie jak magazynowanie, konfekcjonowanie, obsługa celna itp., należy mówić o działalności, która obejmuje znacznie szerszy zakres czynności niż transport, czyli logistycę.

Z tego powodu coraz więcej podmiotów określa się jako logistyczne, gdyż bardzo trudno wyznaczyć wyraźną granicę pomiędzy zakresami tych usług. Podobne trudności pojawiają się przy próbie sklasyfikowania usług logistycznych. Istnieją klasyfikacje wyróżniające cztery grupy usług, z których pierwsza to usługi podstawowe. Są one związane z przemieszczaniem i magazynowaniem ładunków. Zalicza się do nich są także usługi konsolidacji dostaw, pakowania, konfekcjonowania, obsługę opakowań zwrotnych, polonizację itp. Druga grupa to tzw. usługi dodatkowe, do których zaliczane są wszelkie czynności związane z realizacją zleceń klientów. Mogą one dotyczyć np. inwentaryzacji zapasów, obsługi posprzedażnej, działań marketingowych związanych z promocją, badaniem rynku itp. Trzecią grupę stanowią usługi finansowe, które swoim pierwotnym zakresem odbiegają od działalności logistycznej, jednak są niezbędne dla zapewnienia sprawnego przebiegu procesów. Są to różnorodne czynności związane z obsługą finansowo-ubezpieczeniową, np. finansowanie transakcji, realizacja płatności czy prowadzenie ewidencji finansowej. Ostatnia grupa to usługi informatyczne, których zadaniem jest dostarczanie informacji

⁴ *Usługi logistyczne*, red. W. Rydzkowski, Biblioteka Logistyka, Poznań 2011, s. 11; zob. *Logistyka. Teoria i praktyka*, red. S. Krawczyk, Difin, Warszawa 2011, s. 204.

rynkowych, głównie z zakresu zaopatrzenia i zbytu, a także o przebiegu procesów logistycznych⁵.

Jak wcześniej wspomniano, w literaturze przedmiotu nie ma powszechnie przyjętego podziału usług logistycznych. W opracowaniu pod redakcją M. Ciesielskiego znajduje się podział inny od zaprezentowanego powyżej. Co prawda usługi podzielono także na cztery grupy, jednak kryterium ich podziału odnosi się do określonej sfery działań logistycznych w łańcuchu dostaw⁶. Wyróżnione grupy to: usługi spedycyjne, do których zaliczono: doradztwo odnośnie do wyboru tras i środków transportu, negocjowanie warunków przewozu – ustalanie cen, ubezpieczenie ładunku, przygotowanie dokumentów handlowych itp. Kolejna grupa to usługi transportowe, które z samej istoty polegają na przewozie ładunku z zachowaniem warunków wynikających z podatności transportowej danego ładunku. Zakres tych usług obejmuje bezpośrednio czynności odnoszące się do wyboru gałęzi i środka transportu. Następną grupą są usługi magazynowania, które są związane z zarządzaniem zapasami w magazynach, począwszy od przyjęcia, a skończywszy na wydaniu towaru klientowi. Czynności te obejmują także wszelkie fazy pośrednie, takie jak: formowanie/rozformowywanie jednostek ładunkowych, kompletacja przesyłek zgodnie ze zleceniem klientów, sortowanie przesyłek, pakowanie itd. Ostatnia grupa usług została określona jako usługi dodatkowe, do których zaliczono wszystkie pozostałe czynności niemieszczące się w żadnej z wcześniejszych kategorii, tj. np. tworzenie zestawów promocyjnych, dodawanie kart gwarancyjnych, monitorowanie przesyłek, różnorodną sprawozdawczość itp. Należy zaznaczyć, że niezależnie od tego, do jakiej kategorii dana usługa zostaje zakwalifikowana, każda z nich na określonym etapie realizacji wymaga wsparcia informatycznego, które warunkuje sprawność ich realizacji. Na podstawie tego podziału wyodrębniono dwie kategorie usług. Jedną z nich oparta jest na zasobach, środkach trwałych, a druga na umiejętnościach. Te oparte na zasobach to usługi transportu i magazynowania, czyli czynności fizyczne, do wykonania których niezbędny jest odpowiedni sprzęt i wyposażenie techniczne. Ten rodzaj usług świadczą zazwyczaj przedsiębiorstwa o tradycyjnej strukturze i zakresie usług (transportowo-przewozowe). W przypadku usług opartych na umiejętnościach warunkiem ich realizacji jest posiadanie przez usługodawcę odpowiednich umiejętności plano-

⁵ *Logistyka. Teoria...*, s. 205.

⁶ *Rynek usług logistycznych*, red. M. Ciesielski, Difin, Warszawa 2005, s. 33.

wania, organizowania i nadzoru. W świadczeniu tych usług wyspecjalizowały się przedsiębiorstwa sieciowe, które ukierunkowane są na zarządzanie globalnym łańcuchem podaży.

4. Innowacje organizacyjne w zarządzaniu przedsiębiorstwem

Innowacje organizacyjne polegają zasadniczo na zmianach w sposobie funkcjonowania przedsiębiorstwa. Mogą one dotyczyć organizacji pracy czy organizacji zarządzania. Nie są związane ze wzrostem kosztów, można nawet przyjąć, że są „bezkosztowe”, gdyż dotyczą zwykle struktury organizacyjnej, racjonalizacji organizacji lub dostosowania jej do zmieniających się przepisów prawa czy wymogów ze strony klientów. Ideą wprowadzania innowacji organizacyjnych jest osiągnięcie stanu równowagi pomiędzy biznesowymi celami działalności przedsiębiorstwa a celami zarządzania jego zasobami, głównie potencjałem intelektualnym. Osiągnięcie tego stanu zgodne jest z celem strategicznym działalności innowacyjnej przedsiębiorstwa. Dąży ona do restrukturyzacji przedsiębiorstwa w zakresie przygotowania do uruchamiania postępu, uwalniania od nierotujących zasobów materiałowych itp., poprzez co możliwa jest racjonalizacja struktury zasobów. Innowacyjność organizacyjna dotyczy głównie opracowania nowych technik organizatorskich lub twórczych adaptacji już istniejących, które w widoczny sposób usprawnią procesy zarządzania przedsiębiorstwem. Do tego celu wykorzystywane są techniki, które aktywizują twórcze myślenie, czyli heurystyczne⁷. Wykorzystanie ich prowadzi do zbudowania takich układów przestrzennych w zarządzaniu przedsiębiorstwem, które zapewnią optymalne projektowanie, konstruowanie i realizowanie celów. Innowacyjność organizacyjna w dużej mierze związana jest z procesem podejmowania decyzji w zakresie wyboru metod zarządzania przedsiębiorstwem. Decyzje te powinny być podejmowane w oparciu o tzw. myślenie lateralne⁸ (nieliniowe, niestandardowe, kreatywne, a wręcz alternatywne), czyli takie, w którym z założenia odchodzi się od wzorców myślenia znanych i uważanych za logiczne. Ich miejsce zastępuje myślenie oparte na tzw. wolnych, swobodnych skoja-

⁷ Z. Mikołajczyk, *Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 38–39.

⁸ M. Brzozowski, *Twórcze myślenie w metodach zarządzania*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 2007, s. 142.

rzeniach, którego główną cechą jest elastyczność i giętkość w realizacji pomysłów, co skutkuje zazwyczaj przypadkowym wyborem rozwiązania problemu⁹. Wybór metod zarządzania ograniczony jest jednak wielkością przedsiębiorstwa, sektora, jak również regionu, w którym działa, czy też przynależnością do korporacji. Przebieg procesów innowacyjności organizacyjnej, ich tempo i kierunek uzależnione są od zasobów niematerialnych przedsiębiorstwa, będących generatorem twórczego myślenia i szeroko rozumianej kreatywności. Zasięg innowacji organizacyjnych jest bardzo szeroki i dotyczy zarówno istotnych rozwiązań systemowych, jak i drobnych usprawnień poprawiających efektywność pracy danego stanowiska. Może odnosić się do restrukturyzacji funkcjonowania określonego podsystemu (-ów) w przedsiębiorstwie albo jednego zadania procesowego. Innowacja organizacyjna związana jest zwykle z wprowadzaniem nowej metody organizacji do biznesowych i praktycznych działań przedsiębiorstwa. Objawia się nową organizacją pracy lub też zmianami w relacjach zewnętrznych, gdzie wdrażanie nowych rozwiązań istotnie wpływa na wybór strategii działania. Zmiany organizacyjne należy uznać za innowacyjne tylko wtedy, gdy wywierają pozytywny, dający się zmierzyć wpływ na wyniki przedsiębiorstwa, jak np. wzrost produktywności czy zwiększenie sprzedaży. Wszystkie te działania sprowadzają się do tego, że współczesne organizacje nieustannie dążą i poszukują sposobów do lepszego wykorzystania istniejącego potencjału, m.in. pracy, wiedzy i kapitału. Poprzez te rozwiązania chcą zbudować nowe formy przewagi konkurencyjnej. Zawsze wiąże się to ze wzrostem nakładów na działania prorozwojowe, czyli w sferę B + R (badań i rozwoju), tj. edukację, infrastrukturę społeczeństwa informacyjnego oraz metody ich skutecznego wykorzystania dla celów gospodarczych.

Usługi logistyczne są zróżnicowane pod względem trudności w organizacji oraz wyposażenia technicznego, niezbędnego do jej wykonania. Dlatego też innowacyjność organizacyjna w usługach logistycznych postrzegana jest jako zmiany, tworzenie czegoś nowego i praktycznego zarówno w sferze usług prostych, jak i złożonych. Ponieważ pierwsze z nich charakteryzują się niskim poziomem trudności organizacyjnych i wykorzystaniem odpowiednich urządzeń, innowacyjność dla nich może objawiać się innym wykonaniem, zorganizowaniem działań często uznanych za standardowe, np. określonym sposobem

⁹ E. Gołemska, *Logistyka w gospodarce światowej*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 44.

użycia maszyn i urządzeń (czynności terminalowe – załadunek, rozładunek itp.). Usługi tego rodzaju obejmują czynności wchodzące w skład obsługi podstawowej ładunku. Drugi rodzaj to usługi złożone, wymagające zaangażowania większej liczby podmiotów uczestniczących w procesie realizacji oraz łączenia funkcji i poziomów wykonania. W tym przypadku innowacyjność organizacyjna musi być cechą charakterystyczną, a właściwie domeną ich działania, np. łączenie operacji logistycznych z czynnościami w określone sekwencje czasowe i zakresy zadaniowe. W ten sposób powstają już bardziej skomplikowane zespoły czynności, przechodzące w procesy logistyczne. Poszczególne ich części uporządkowane są w czasie, a kolejność ich występowania jest określona. W zależności od zakresów zadaniowych zakres tych usług może być różny, jednak zasadniczo tworzą one ciąg, na który składają się operacje spedycyjne, zaopatrzeniowe i dystrybucyjne, a innowacyjność może dotyczyć każdej z nich z osobna lub jako zmiany w całym procesie.

Odrębną grupą usług logistycznych są usługi świadczone dla sektora TSL. Są to usługi złożone, jednak wymagające specyficznych umiejętności, infrastruktury i środków. Ta grupa usług realizowana jest przez wyspecjalizowane podmioty, które mają odpowiednie zaplecze logistyczne, tzn. terminale, magazyny, przeładownie, sprzęt przeładunkowy itp. Przykładem tych usług są usługi ekspresowe, terminale przeładunkowe do obsługi transportów intermodalnych itp. W tym przypadku innowacyjność organizacyjna identyfikowana jest jako indywidualne kreowanie rozwiązań w powiązaniu z aktualnie dostępnymi zasobami ludzkimi, tzn. że na potrzeby danego zlecenia dobiera się każdorazowo wykonawców zlecenia. Kolejną grupę stanowią usługi rozszerzone, które obejmują czynności wykraczające poza tradycyjnie pojmowane usługi logistyczne. W ich przypadku wykonawca usług przejmuje od zlecającego towary, na których w imieniu zleceniodawcy i zgodnie z jego oczekiwaniami wykonuje proste usługi logistyczne. Możliwe jest także wzbogacanie zakresu usług o określone czynności ze sfery produkcyjnej, np. montowanie poszczególnych modułów w produkt gotowy, pakowanie produktów itp. Usługi logistyczne zorientowane na poziom obsługi to przykład innowacji organizacyjnych. Charakteryzują się one przejmowaniem przez usługodawcę logistycznego od dostawcy lub odbiorcy odpowiedzialności za gwarantowany poziom obsługi. Oznacza to, że usługodawca posiadając niezbędne dane o bieżącym zapotrzebowaniu materiałowym,

decyduje o przebiegu procesu zaopatrzeniowego danego zakładu¹⁰. W tym obszarze znajdują się także usługi logistyczne, ale raczej w postaci bardziej zaawansowanych pakietów, gdzie następuje proces przejmowania całkowitej odpowiedzialności za sferę logistyki, łącznie z zarządzaniem łańcuchami dostaw.

Podsumowanie

Innowacyjność jest obecnie podstawą utrzymania i rozwoju każdego przedsiębiorstwa. W skali globalnej umożliwia postęp cywilizacyjny, zaś w skali mikroekonomicznej warunkuje postęp ekonomiczny, poprzez który przedsiębiorstwa mogą – dzięki ulepszeniom i zmianom w systemach produkcji lub usług – zaspokajać stale zmieniające się potrzeby rynku. Innowacyjność w usługach logistycznych odnosi się do usprawnień budujących nową wartość z punktu widzenia odbiorcy danej oferty usługowej. Szczególnie wyraźne jest to w przypadku innowacyjności organizacyjnej, która warunkuje usprawnienie procesów, zwiększenie zaangażowania załogi poprzez zmiany w koordynacji przepływów materiałowych i informacyjnych w łańcuchach dostaw.

ORGANIZATIONAL INNOVATION IN LOGISTICS SERVICES

Summary

The article tries to identify the organizational innovation in logistics services. The paper presents the characteristics of innovations in services and shows the essence of that innovations. It was emphasized that the benefits arising from the existence of innovations in services are measurable only during the direct provision of services. Author indicates that according to logistics services the innovative changes effect simple and complex services.

Translated by Anna Wiktorowska-Jasik

¹⁰ *Usługi logistyczne...*, s. 15.