

PRACE NAUKOWE

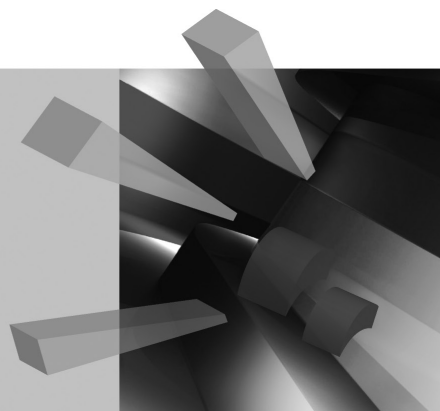
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

310

Przedsiębiorstwo jako organizacja ucząca się



Redaktorzy naukowi

Barbara Olszewska

Maciej Czarnecki

Estera Piwoni-Krzeszowska



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2013

Redaktor Wydawnictwa: Barbara Majewska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Barbara Cibis

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2013

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-307-6

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp.....	11
------------	----

Część I. Systemowy aspekt uczenia się organizacji

Barbara Olszewska: Teoretyczne nurty dominujące w problematyce uczenia się organizacji.....	15
Maciej Czarnecki: Eksploracja i eksploatacja jako dylemat organizacyjnego uczenia się.....	32
Bogusław Hajdasz: Zarządzanie procesem uczenia się przedsiębiorstwa w sieci.....	43
Kazimierz Jaremczuk: Delegowanie uprawnień przesłanką uczącej się organizacji.....	56
Tadeusz Kowalewski: Kształcenie ustawiczne w procesie zmiany: od organizacji uczącej się do organizacji inteligentnej.....	65
Adrianna Lewandowska: Analiza procesu organizacyjnego uczenia się w logice „podwójnej pętli” Strategicznej Karty Wyników przedsiębiorstwa rodzinnego.....	74
Katarzyna Olejczyk-Kita: Uczenie się organizacji – aspekt zasobowy.....	83
Aleksandra Rudawska: Wielopoziomowe ujęcie organizacyjnego uczenia się a zmiany organizacyjne.....	91
Oksana Seroka-Stolka, Tomasz Nitkiewicz, Anna Brzozowska: Rola wiedzy ekologicznej w proaktywnym rozwoju przedsiębiorstwa.....	103
Jan Skalik: Kreatywność w przedsiębiorstwie uczącym się.....	113
Ewa Stańczyk-Hugiet, Mateusz Strychalski: Asymetria wiedzy w relacjach międzyorganizacyjnych.....	123
Anna Starosta: Podejścia do zarządzania antykryzysowego w kontekście organizacyjnego uczenia się.....	132
Anna Wójcik-Karpacz: Rutyny dzielenia się wiedzą jako źródła relacyjnej przewagi konkurencyjnej.....	142
Bogusława Ziółkowska, Piotr Tomski: Identyfikacja efektów międzyorganizacyjnego uczenia się w zarządzaniu przedsiębiorstwem w otoczeniu sieciowym.....	151

Część II. Psychospołeczne uwarunkowania organizacyjnego uczenia się

Monika Chodorek: Zarządzanie talentami w procesie uczenia się przedsiębiorstwa.....	165
Agnieszka Fornalczyk: Coaching w organizacji – dyspozycyjne uwarunkowania uczenia się menedżerów.....	175
Bartłomiej J. Gabryś: Wybrane dylematy uczenia się i wiedzy w narracjach zarządzających.....	184
Aldona Glińska-Noweś, Rafał Haffer: Znaczenie interpersonalnych relacji pracowników w organizacyjnym uczeniu się.....	193
Barbara Józefowicz: Zaufanie jako determinanta organizacyjnego uczenia się przedsiębiorstw.....	203
Katarzyna Piórkowska: Uwarunkowania menedżerskiego uczenia się.....	213
Magdalena Rajchelt: Role menedżera w organizacji uczącej się.....	224
Janina Stankiewicz, Hanna Bortnowska: Coaching jako narzędzie wspomagające realizację procesu restrukturyzacji zatrudnienia w przedsiębiorstwie.....	233
Monika Stelmaszczyk: Coaching narzędziem wspomagającym dzielenie się wiedzą ukrytą w organizacji.....	245
Jagoda Stompór-Świdorska: Psychospołeczne uwarunkowania decyzji menedżerskich w organizacjach.....	252
Justyna Trippner-Hrabi, Ewa Strońska: Analiza wykorzystania zarządzania wiedzą przez instytucje rynku pracy – implikacje praktyczne.....	261

Część III. Organizacyjne uczenie się w praktyce zarządzania

Katarzyna Bachnik: Strategia obecności przedsiębiorstw w przestrzeni internetowej w trudnych sytuacjach – przykłady.....	277
Katarzyna Bigosińska: Globalizacja innowacji i nowy wymiar transferu technologii.....	287
Justyna Cyga: Organizacyjne uczenie się w praktyce zarządzania na przykładzie firmy Impel Business Solutions Sp. z o.o.	299
Sylvia Flaszewska, Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Organizacyjne uczenie się jako atrybut przedsiębiorstw sektora high-tech.....	311
Agnieszka Jędrysiak: Proces innowacji jako proces ciągłego uczenia się na przykładzie przedsiębiorstwa branży tartacznej.....	321
Szymon Jopkiewicz, Artur Borcuch: E-zdrowie jako wymiar procesu uczenia się organizacji sektora zdrowia w interakcjach usługowych.....	329
Marta Kadlubek, Tomasz Lis: Innowacyjność organizacji w aspekcie logistycznej obsługi klienta.....	340

Jarosław Karpacz, Klaudia Pilch: Rola rutyn operacyjnych w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa	349
Stefan Lachiewicz: Słabe ogniwa w procesie przedsiębiorczości technologicznej.....	357
Joanna Łuczak: Polska Policja jako publiczna organizacja ucząca się.....	366
Tomasz Malkus: Proces uczenia się we współpracy z dostawcą usług logistycznych	377
Małgorzata Matyja: Rolnicze spółdzielnie produkcyjne jako organizacje (nie)uczące się. Raport z badań	388
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Doskonalenie procesu doboru dostawcy jako przejaw uczenia się organizacji	397
Joanna Olkowicz: Spółdzielcza kasa oszczędnościowo-kredytowa jako organizacja ucząca się na przykładzie Kasy Stefczyka – cechy i rozwiązania	411
Estera Piwoni-Krzyszowska: Zarządzanie wartością relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami – aspekt organizacyjnego uczenia się na przykładzie „Społem” PSS w Lubaniu.....	421
Andrzej Pomykański, Przemysław Pomykański: Interakcyjne zarządzanie wiedzą a innowacyjność regionu łódzkiego	432
Katarzyna Szymańska: Proces uczenia się determinantą zmian kultury organizacyjnej urzędu administracji publicznej.....	441
Anna Walecka: Ku organizacji uczącej się (na przykładzie przedsiębiorstwa Tomadex s.c. Tomasz Szulc, Adam Czajka).....	450
Kamil Zięba: Audyt drugiej strony jako narzędzie międzyorganizacyjnego uczenia się. Studia przypadku	460
Łukasz Żabski: Asymetria informacji w nadzorze właścicielskim na przykładzie Ministerstwa Skarbu Państwa i podległych spółek	469

Summaries

Part I. System aspect of organizational learning

Barbara Olszewska: Theoretical trends dominating in the issues of organization learning.....	31
Maciej Czarnecki: Exploration and exploitation: organizational learning dilemmas.....	42
Bogusław Hajdasz: The management of an enterprise's learning process in the network	55

Kazimierz Jaremczuk: Delegation of entitlements as a premise of a learning organization	64
Tadeusz Kowalewski: Lifelong learning in the process of change – from learning to intelligent organization	73
Adrianna Lewandowska: The process of organizational learning in the concept of double loop of strategic scorecard of family business	82
Katarzyna Olejczyk-Kita: Learning organization – aspect of resources	90
Aleksandra Rudawska: Multidimensional perspective of organizational learning vs. organizational changes	102
Oksana Seroka-Stolka, Tomasz Nitkiewicz, Anna Brzozowska: Role of ecological knowledge in proactive business development	112
Jan Skalik: Creativity in a learning enterprise	122
Ewa Stańczyk-Hugiet, Mateusz Strychalski: Inter-organizational relationships and knowledge asymmetry.....	131
Anna Starosta: Attitudes towards crisis management in the context of organizational learning.....	141
Anna Wójcik-Karpacz: Knowledge-sharing routines as sources of inter-organizational competitive advantage	150
Bogusława Ziółkowska, Piotr Tomski: The identification of the outcome of inter-organizational learning in the enterprise management in network environment.....	162

Part II. Psychosocial determinants of organizational learning

Monika Chodorek: Talent management in the company's learning process..	174
Agnieszka Fornalczyk: Coaching in organization – managers dispositional determinants of learning.....	183
Bartłomiej J. Gabryś: Selected dilemmas concerning learning and knowledge from narrative perspective	192
Aldona Glińska-Noweś, Rafał Haffer: The importance of employees' interpersonal relationships for organizational learning.....	202
Barbara Józefowicz: Trust as a determinant of enterprises' organizational learning	212
Katarzyna Piórkowska: Determinants of managerial learning	223
Magdalena Rajchelt: Manager's roles in learning organization.....	232
Janina Stankiewicz, Hanna Bortnowska: Coaching as a tool supporting the process of employment restructuring in a company	244
Monika Stelmaszczyk: Coaching as a tool supporting sharing of tacit knowledge in an organization	251
Jagoda Stompór-Świdorska: Psychosocial conditioning of managerial decisions in organizations.....	260

Justyna Trippner-Hrabi, Ewa Stroińska: The analysis of knowledge management use by the labour market institutions – practical implementation	273
---	-----

Part III. Organizational learning in management practice

Katarzyna Bachnik: Strategy for the presence of companies in the area of Internet in difficult situations – examples	286
Katarzyna Bigosińska: Globalization of innovation and a new dimension in technology transfer	298
Justyna Cyga: Organizational learning in management practice on the example of the Impel Business Solutions Ltd.....	310
Sylwia Flaszewska, Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Organizational learning as an attribute of high-tech companies	320
Agnieszka Jędrysiak: Innovation process as a process of continuous learning. An example of a sawmill company	328
Szymon Jopkiewicz, Artur Borcuch: E-health as a dimension of organizational learning process of health sector in service interactions....	339
Marta Kadlubek, Tomasz Lis: Organization’s innovativeness in the aspect of logistic customer service	348
Jarosław Karpacz, Klaudia Pilch: The role of operational routines in the functioning of a company	356
Stefan Lachiewicz: Weak links in the process of technological entrepreneurship	365
Joanna Łuczak: Polish police as a learning organization	376
Tomasz Malkus: Learning process in cooperation with logistics service provider	387
Małgorzata Matyja: Agricultural productive cooperatives as non-learning organizations. Research report	396
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Improvement of the supplier selection process as a sign of organizational learning	410
Joanna Olkowicz: Cooperative credit union as a learning organization on the example of Stefczyk Union – features and solutions	420
Estera Piwoni-Krzyszowska: The management of the value of a company’s relationship with market stakeholders – aspect of organizational learning on the example of “Społem” PSS in Lubań.....	431
Andrzej Pomykalski, Przemysław Pomykalski: Interactive knowledge management vs. innovativeness of Łodzki region	440
Katarzyna Szymańska: Learning process as a organizational culture change determinant of public administration institution.....	449

Anna Walecka: Towards a learning organization (on the example of Tomadex s.c. Tomasz Szulc, Adam Czajka company)	459
Kamil Zięba: Second-party audit as a tool for inter-organizational learning of enterprises. Case study.....	468
Łukasz Żabski: Information asymmetry in corporate governance on the example of the Ministry of Treasury and its subsidiary companies	479

Tomasz Malkus

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

PROCES UCZENIA SIĘ WE WSPÓŁPRACY Z DOSTAWCĄ USŁUG LOGISTYCZNYCH

Streszczenie: Znaczenie logistyki w osiągnięciu przewagi konkurencyjnej spowodowało wzrost zainteresowania powierzaniem usług w tym obszarze usługodawcom. W warunkach dążenia przez zleceniodawcę do redukcji kosztów stałych działalności relacje pomiędzy stronami można określić często jako „sprzedający-kupujący”. Współpraca polegająca na wspólnych przedsięwzięciach, połączona z obustronnym doskonaleniem stron, związana jest z zapewnieniem partnerskich relacji oraz z integracją działalności tych jednostek. Osiągnięcie korzyści wynikających z integracji działalności wymaga przygotowania warunków do zapewnienia wspólnego uczenia się. W ogólnym ujęciu warunki te dotyczą rozwiązań w strukturze organizacyjnej, nastawienia pracowników oraz wykorzystania nowoczesnych narzędzi IT. Istotną rolę w kształtowaniu warunków obustronnego uczenia się odgrywa umowa pomiędzy zleceniodawcą i usługodawcą. Celem niniejszego artykułu jest charakterystyka możliwości wspólnego uczenia się, wynikających ze współpracy z operatorem logistycznym.

Słowa kluczowe: outsourcing, usługi logistyczne, umowa z usługodawcą, uczenie się.

1. Uwagi wstępne

Znaczenie logistyki w osiągnięciu przewagi konkurencyjnej oraz związany z tym stan rozwoju rynku usług logistycznych wpłynęły na zainteresowanie powierzaniem usług w tym obszarze wyspecjalizowanym usługodawcom. W zależności od oczekiwań zleceniodawcy dotyczących efektów relacje we współpracy mogą być znacznie zróżnicowane. W warunkach dążenia zleceniodawcy do redukcji kosztów stałych działalności relacje pomiędzy stronami można określić często jako „sprzedający-kupujący”. Współpraca polegająca na wspólnych przedsięwzięciach, połączona z obustronnym doskonaleniem stron, związana jest z zapewnieniem partnerskich relacji oraz z integracją działalności tych jednostek. Osiągnięcie korzyści wynikających z integracji działalności wymaga jednak przygotowania warunków do zapewnienia wspólnego uczenia się zleceniodawcy i usługodawcy. Warunki te można określić, wykorzystując jako inspirację podejścia przedstawione w pracach F. Kofmana i P. Senge’a [1993], P. Senge’a [1996], R. Griffina [2006], T. Oleksyna [2006], a także w pracy pod red. A. Stabryły [*Doskonalenie...* 2009]. Wymagania stawiane

organizacjom uczącym się, wyeksponowane w wyżej wymienionych pracach, można podzielić na trzy podstawowe grupy:

- dotyczące struktury organizacji – wskazujące na potrzebę ukształtowania tej struktury w sposób ułatwiający wszystkim pracownikom zdobywanie wiedzy i osobisty rozwój oraz ciągłego jej przekształcania w celu sprostanania zmieniającym się wymaganiom i potrzebom,
- dotyczące postaw i umiejętności pracowników (szerzej: członków organizacji) – podkreśla się, że konieczna jest ich motywacja oraz innowacyjność, otwartość na innych, myślenie systemowe (postrzeganie organizacji jako całości), wspólna wizja, a także umiejętność zespołowego uczenia się w realizacji przyjętych planów,
- dotyczące przekazu wiedzy i informacji w organizacji – akcentuje się w tym przypadku wzrost znaczenia roli czynników ułatwiających tworzenie oraz przekazywanie wiedzy i informacji w przedsiębiorstwie, a także szeroki zakres wykorzystania technologii informacyjnych wspomagających te zadania.

Biorąc pod uwagę spełnienie tych warunków we współpracy w outsourcingu logistycznym, oprócz przygotowania obydwu stron do współpracy, istotne znaczenie mają uregulowania w umowie, stanowiące podstawę ukształtowania relacji między zleceniodawcą i usługodawcą.

Celem niniejszego artykułu jest charakterystyka możliwości wspólnego uczenia się, wynikających ze współpracy z dostawcą wyspecjalizowanych usług logistycznych. W pracy uwzględniona została prezentacja roli umowy zawieranej z usługodawcą w tworzeniu i przekazywaniu wiedzy i informacji oraz w rozwijaniu i we wdrażaniu innowacji oraz w doskonaleniu pracowników zleceniodawcy.

2. Uwarunkowania uczenia się we współpracy w outsourcingu logistycznym

Jako punkt wyjścia rozważań dotyczących wspólnego uczenia się zleceniodawcy i usługodawcy w outsourcingu usług logistycznych można przedstawić charakterystyki typów outsourcingu, wyodrębnionych z punktu widzenia oczekiwań zleceniodawcy, dotyczących krótko- i długookresowych efektów współpracy z usługodawcą oraz związanego z tym stopnia integracji działań zleceniodawcy i usługodawcy.

Przykładem klasyfikacji outsourcingu, uwzględniającej wymienione kryteria podziału, jest propozycja D. Browna i S. Wilsona [2005]. W przedstawionym ujęciu autorzy zastosowali określenie poziomów outsourcingu (*outsourcing levels*). Dokonali oni rozróżnienia outsourcingu taktycznego, strategicznego oraz formy współpracy uznanej za najbardziej rozwiniętą – outsourcingu transformacyjnego.

Pierwszy spośród wyróżnionych poziomów outsourcingu, określony jako taktyczny, potraktowano jako narzędzie rozwiązywania problemów związanych z działalnością przedsiębiorstwa. Wśród przykładów takich problemów wyróżniono przede wszystkim: niedostateczną ilość środków inwestycyjnych, niewystarczające

kompetencje decyzyjne w realizacji rozpatrywanych zadań lub funkcji, brak dostępu do nowoczesnych metod i wyposażenia, również redukcję stanu zatrudnienia. Jako zasadnicze cele zastosowania takiego rozwiązania autorzy wskazali:

- osiągnięcie oszczędności kosztów bezpośrednio po podjęciu współpracy z usługodawcą,
- wyeliminowanie potrzeby inwestowania w zasoby wykorzystywane w działalności powierzanej usługodawcy,
- dodatkowe środki pieniężne uzyskiwane w wyniku sprzedaży zasobów rzeczowych wykorzystywanych dotychczas do realizacji zleczanych usług,
- zmniejszenie stanu zatrudnienia.

Wyróżnione efekty zostały potraktowane jako zasadnicze z punktu widzenia wymienionych wcześniej problemów w działalności przedsiębiorstwa, które można wyeliminować lub ograniczyć poprzez zastosowanie outsourcingu taktycznego.

Potraktowanie outsourcingu logistycznego jako narzędzia rozwiązywania wymienionych wcześniej rodzajów problemów związane jest zazwyczaj z przekazywaniem jednostkom usługowym wąskich zakresów działań, nieskomplikowanych zadań. W logistyce może to dotyczyć załadunku, transportu czy rozładunku towarów przy użyciu standardowego sprzętu, także magazynowania towarów, które nie wymagają zapewnienia szczególnych warunków podczas manipulacji i składowania. W takim podejściu do outsourcingu uczestnictwo wyspecjalizowanej jednostki logistycznej w doskonaleniu działań zleceniodawcy w tym obszarze jest najmniejsze. Jednostka usługowa specjalizująca się w określonej branży może jednak w tym przypadku udostępniać zleceniodawcy swoje, wypracowane metody działania, dokumentację realizacji wykonywanych zadań, a także sposoby komunikacji wewnątrz przedsiębiorstwa oraz w relacjach z kontrahentami. Udostępnianie własnego *know-how* związane jest zazwyczaj z uzyskiwaniem dodatkowego wynagrodzenia.

Kolejny z przedstawionych typów outsourcingu został określony jako strategiczny, a wśród podstawowych założeń podjęcia współpracy w takiej formie wyróżniono przede wszystkim:

- możliwość skupienia działań kierownictwa, a także większej ilości dostępnych zasobów na realizacji funkcji w ramach działalności podstawowej zleceniodawcy,
- rozszerzenie zakresów zleczanych funkcji w porównaniu z outsourcingiem taktycznym,
- rezygnację z zaangażowania w nadzór realizacji zleczonych działań przez usługodawcę,
- ograniczenie liczby usługodawców współpracujących ze zleceniodawcą do jednostek świadczących kompleksowe usługi i zapewniających najwyższą jakość wykonania,
- zapewnienie relacji partnerskich z usługodawcami, opartych na obustronnych korzyściach.

Wyróżnione warunki stosowania outsourcingu strategicznego wskazują na znacznie szerszy zakres potencjalnych korzyści stosowania takich rozwiązań w porównaniu z prezentowanymi wcześniej atutami wdrożenia outsourcingu taktycznego. Z uwagi na zwiększenie poziomu integracji działalności zleceniodawcy i usługodawcy, wśród podstawowych problemów związanych z dążeniem do osiągnięcia takich korzyści należy jednak zaakcentować potrzebę dokładnego określenia granic działalności podstawowej. Wynika to z zagrożenia utraty własnego *know-how* przez zleceniodawcę, zwłaszcza w obrębie działalności podstawowej.

Odmienne oczekiwania wobec wyspecjalizowanych usługodawców powodują, że charakterystyczne dla outsourcingu taktycznego relacje, określane jako „dostawca–klient”, okazują się niewystarczające w outsourcingu strategicznym. Pozyskanie zaangażowania usługodawcy w doskonalenie działalności wspólnie ze zleceniodawcą związane jest z zapewnieniem partnerskich relacji opartych na równym statusie współpracujących jednostek oraz na obustronnych korzyściach. Partnerski charakter relacji, dodatkowe korzyści dla usługodawcy związane z zaangażowaniem w doskonalenie działalności zleceniodawcy i poprawę wyników tej jednostki jako jeden z podstawowych warunków zastosowania outsourcingu strategicznego podkreślili także w swojej pracy Ch.L. Gay i J. Essinger [2002, s. 31]. Dokonując porównania warunków współpracy w outsourcingu taktycznym i strategicznym, autorzy zwrócili uwagę, że w outsourcingu strategicznym usługodawca angażuje swoje zasoby nie tylko w wykonanie zleconych usług, ale równocześnie w doskonalenie działalności zleceniodawcy, w tym również w doskonalenie sposobów realizacji zleconych zadań. Taka współpraca zmniejsza ryzyko niewykonania lub nienależytego wykonania przez usługodawcę powierzonych zadań, ograniczając tym samym potrzebę kontroli w tym zakresie.

Uwzględniając cele outsourcingu strategicznego, można stwierdzić, że potrzeby i możliwości wspólnego uczenia się z usługodawcą są znacznie większe niż w outsourcingu taktycznym. Długoterminowy charakter powiązań ma skutkować wspólnym rozwijaniem działalności, a tym samym podziałem ryzyka inwestycyjnego pomiędzy strony współpracy. Z uwagi na znaczenie logistyki w dążeniu zleceniodawcy do przetrwania i rozwoju na rynku usługodawca zyskuje dodatkowe źródło motywacji do wspierania swoją wiedzą specjalistyczną partnera. Należy podkreślić, że wspólne uczenie się powinno uwzględniać zarówno tworzenie i wymianę wiedzy, jak i rozwój kwalifikacji pracowników.

Trzeci spośród typów outsourcingu przedstawionych przez D. Browna i S. Wilsona został określony jako outsourcing transformacyjny. Jak zauważają wspomniani autorzy, w ramach takiej współpracy usługodawca dokonuje radykalnego przeprojektowania sposobów realizacji zleconych zadań, współuczestnicząc także we wprowadzaniu zasadniczych usprawnień w działalności zleceniodawcy. Ten rodzaj outsourcingu został również zaprezentowany w artykule J.C. Linder [2004] jako współpraca z usługodawcą w celu uzyskania w krótkim czasie stopniowych, trwałych i znaczących usprawnień w zakresie wyników całej działalności zleceniodaw-

cy, w której uczestniczy usługodawca. Podkreślono także zasadnicze znaczenie ludzi zaangażowanych do współpracy w osiągnięciu wspomnianych usprawnień.

Tabela 1. Zakresy i rodzaje usług oferowanych przez wyspecjalizowane jednostki logistyczne

Zakres usług	Wyszczególnienie ważniejszych usług
Operacje terminalowe i magazynowe	administrowanie powierzchnią magazynową, wybór metod przeładunku i składowania, wybór sposobu opakowania na potrzeby transportu i składowania, automatyzacja manipulowania ładunkiem, automatyzacja identyfikacji towarów (palet, pojemników itd.), rozpoznanie stanu zapotrzebowania na towary, prognozowanie zapasów, monitorowanie stanów magazynowych, sterowanie urządzeniami załadunkowo-wyładunkowymi oraz transportem wewnętrznym, obsługa informacyjna magazynów (utrzymanie urządzeń obsługi informacyjnej, gromadzenie danych, obróbka informacji, dostarczanie stosownych informacji odpowiednim adresatom)
Wspomaganie działalności klientów w zakresie finansów, księgowości, zarządzania zasobami ludzkimi itd.	controlling działalności logistycznej zleceniodawcy, definiowanie struktury (oraz zawartości) konta samodzielnie przez użytkownika lub automatycznie, rozliczanie kontraktów (projektów), obsługa podzielników kosztów, obsługa VAT, przeliczniki walut wraz z uwzględnieniem zmian różnic kursowych, kompensacje, rozliczanie cła i podatku granicznego, budżetowanie i prognozowanie, przekazywanie odpowiednich danych do innych modułów (obsługujących inne dziedziny działalności zleceniodawcy), tworzenie zestawień finansowych, analizy finansowe, połączenia z systemami bankowymi, ubezpieczenia, symulacje kosztów, obsługa należności od odbiorców: naliczanie podatków, zarządzanie płatnościami, kontrola dysponowania kredytem kupieckim przy sprzedaży, obsługa zobowiązań wobec dostawców, ewentualne blokowanie realizacji, zarządzanie przepływami gotówki
Działalność wspomagająca operacje terminalowe i magazynowe	obsługa informacyjna użytkowników i klientów terminali, określanie kwalifikacji i dobór kadr zatrudnionych przy operacjach rozładunkowo-załadunkowych, zastosowanie EDI przy wymianie informacji pomiędzy współpracującymi partnerami, stosowanie nadzoru satelitarnego GPS przy przemieszczaniu towarów, obsługa towarów niebezpiecznych, usługi serwisowe dotyczące eksploatowanego sprzętu, zaopatrzenie środków transportu w odpowiednie paliwa, nadzór i zapewnianie bezpieczeństwa obiektów usługodawcy, udostępnianie urządzeń przeładunkowych użytkownikom zewnętrznym
Działalność informacyjno-doradcza związana z obsługą magazynowania i ruchu towarów	obsługa transportu osobowego towarzyszącego manipulowaniu towarami i ich przemieszczaniu, obsługa informacyjna, związana z ruchem ulicznym, kolejowym, ewentualnymi utrudnieniami itp., serwis pogodowy, działalność w zakresie <i>public-relations</i> , szkolenie kadry pracującej przy przeładunkach, obsługujących skomputeryzowane systemy magazynowe, systemy nadzoru ruchu oraz zatrudnionych w zakresie zapewniania bezpieczeństwa centrum, obsługa informacyjna giełdy towarowej, obsługa informacyjna osób podróżujących, zaangażowanych w przemieszczanie towarów w zakresie noclegów, posiłków itp.

Źródło: opracowanie na podstawie [Osmólski, Rózga 2003].

Z punktu widzenia zakresu współpracy stron oraz stopnia ingerencji usługodawcy w działalność podstawową zleceniodawcy można potraktować outsourcing transformacyjny jako bardziej rozwiniętą formę outsourcingu strategicznego. Warto zwrócić uwagę, że w tym przypadku określenie zakresów kompetencji stron może być znacznie bardziej utrudnione, ponieważ pracownicy obydwu jednostek mogą współdziałać we wspólnych zespołach. Zespoły takie powoływane są między innymi do nadzorowania realizacji procesów wyodrębnianych nie tylko w skali przedsiębiorstwa, ale także pomiędzy przedsiębiorstwami, np. w łańcuchach dostaw. Z uwagi na wkład, jaki w realizację procesów związanych z przepływem towarów wnosi jednostka logistyczna, odgrywa ona także istotną rolę w rozwijaniu kwalifikacji logistycznych partnerów.

Realizację oczekiwań zleceniodawcy, dotyczących możliwości wspólnego uczenia się w outsourcingu logistycznym, ułatwiają obecnie oferty usługodawców. Zakresy dostępnych usług logistycznych zostały ujęte w tabeli 1. Z punktu widzenia problematyki podjętej w niniejszej pracy szczególne znaczenie ma zakres usług wyróżniony w tabeli jako ostatni, a dotyczący działalności informacyjno-doradczej, związanej z magazynowaniem i transportem towarów. Należy uzupełnić, że przedstawione zakresy oferowanych usług odzwierciedlają aktualne potrzeby zleceniodawców.

3. Kształtowanie zasad wspólnego uczenia się w umowie z usługodawcą

Zgodnie z przedstawionymi dotychczas informacjami, wśród podstawowych warunków uczenia się we współpracy z dostawcą usług logistycznych wyróżnić należy zapewnienie partnerskiego charakteru relacji pomiędzy współpracującymi jednostkami. Takie relacje charakterystyczne są zwłaszcza w warunkach przewidywanego dłuższego okresu współpracy opartej na szerokim zakresie zleconych usług oraz na wspólnych przedsięwzięciach inwestycyjnych. Takie warunki współpracy związane są zazwyczaj także z wysoką specyfiką wykorzystywanych aktywów, co powoduje, że zmiana usługodawcy jest utrudniona. Istotne znaczenie ma zapewnienie symetrii świadczeń.

Z punktu widzenia ukształtowania uregulowań w umowie pomiędzy zleceniodawcą i usługodawcą partnerski charakter relacji mogą odzwierciedlać zapisy dotyczące:

- udostępniania własnego *know-how* drugiej stronie umowy (w zakresie wykorzystywanych metod realizacji różnych typów zadań – sposobów opakowania, znakowania towarów, narzędzi załadunkowo-rozładunkowych, stosowanego oprogramowania do obsługi zapasów magazynowych lub przemieszczania towarów, elementów dokumentacji działań logistycznych) wraz z określeniem dodatkowych korzyści dla strony udostępniającej swoje autorskie rozwiązania (uzależ-

- nienie wielkości opłat za usługi od udostępniania własnych rozwiązań, opłaty za dzierżawę wykorzystywanych narzędzi),
- zaangażowania obu stron w doskonalenie działalności partnera z uwzględnieniem podziału korzyści uzyskiwanych dzięki wspólnym usprawnieniom (podział dodatkowych korzyści uzyskanych przez partnera dzięki usprawnieniu sposobów opakowania towarów, ograniczających uszkodzenia w transporcie, sposobów załadunku i rozładunku przyspieszających ruch towarów, również podział korzyści związanych z redukcją poziomu błędów w dostawach, wraz z zastosowaniem narzędzi umożliwiających zwiększenie dokładności kontroli zapasów magazynowych),
 - wspólnych inwestycji z podziałem ryzyka pomiędzy zleceniodawcę i usługodawcę, odzwierciedlonym poprzez określenie udziałów w przyszłych korzyściach (zgodnie z założeniem równowagi w podziale ryzyka lub zaakceptowanego przez strony zwiększonego obciążenia ryzykiem jednej ze stron w zamian za proporcjonalnie większy udział w przewidywanych korzyściach z nowych przedsięwzięć).

Powyższe przykłady zagadnień uwzględnianych w umowach z usługodawcą dotyczą przede wszystkim sposobów działania i wykorzystywanej infrastruktury. Biorąc pod uwagę warunki umożliwiające realizację założeń wspólnego uczenia się przez strony, należy podkreślić znaczenie uregulowań dotyczących wymiany informacji i wiedzy pomiędzy stronami, ale także postanowień dotyczących możliwości renegotjowania zasad współpracy w przypadku wystąpienia zmian zewnętrznych lub wewnętrznych warunków działania stron umowy. Kwestia wymiany wiedzy może być reprezentowana przez opisane dotychczas zasady udostępniania własnego *know-how*, stanowiącego przedmiot prawa autorskiego. Uwzględniając założenia dotyczące wymiany informacji pomiędzy partnerami, należy podkreślić, że związane z tym postanowienia uzależnione są od zakresów zleconych usług. Jak wynika z przedstawionej w tabeli 1 oferty wyspecjalizowanych firm logistycznych, przedmiotem współpracy ze zleceniodawcami może być m.in.: gromadzenie i analiza danych oraz informacji o aktualnych i potencjalnych dostawcach, odbiorcach, zmianach ich oczekiwań, o historii i stanie realizacji zamówień, także dane i informacje dotyczące warunków transportu, magazynowania i spedycji, które wykorzystywane są przez zleceniodawcę. W sytuacji powierzenia usługodawcy zadań w tym obszarze warto zwrócić uwagę na następujące zagadnienia dotyczące zarządzania danymi i informacjami, które powinny zostać uwzględnione w umowie:

- rodzaje i zakresy danych i informacji, za które odpowiada usługodawca wobec zleceniodawcy,
- zobowiązania dotyczące tworzenia, gromadzenia (danych i informacji), przekazu, aktualizacji, archiwizacji i niszczenia,
- sposoby zabezpieczenia,
- wskazanie odbiorców (użytkowników) wraz z uprawnieniami do odbioru i odczytu.

Odrębną kwestię w umowie z usługodawcą w outsourcingu logistycznym stanowią postanowienia dotyczące możliwości renegotjowania warunków współpracy w przypadku występowania zewnętrznych lub wewnętrznych czynników utrudniających lub uniemożliwiających wypełnienie przyjętych zobowiązań. W umowie powinny tym samym zostać uwzględnione zasady zgłaszania takich przypadków ze wskazaniem osób (stanowisk w strukturze organizacyjnej) odpowiedzialnych za przekazanie oraz za przyjęcie takiego zgłoszenia, czas potrzebny na rozpatrzenie wniosku o zmiany w umowie, okres na uzgodnienie nowych zasad współpracy i wprowadzenie zmian w umowie aż do rozpoczęcia działań w oparciu o nowe warunki. Należy jednak podkreślić, że ukształtowanie nowych zasad działania uzależnione jest od przyjętych w umowie dopuszczalnych rodzajów i zakresów zmian. Wykorzystanie możliwości wprowadzania korekt zasad współpracy uzależnione jest także od wcześniejszego doświadczenia stron w zawieraniu podobnych umów, jak również od stabilności warunków, w których funkcjonują zleceniodawca i usługodawca. Każda zmiana może być jednak traktowana, jako nowe doświadczenie, które skutkuje lepszym przygotowaniem kolejnej umowy z innym usługodawcą.

4. Rozwój pracowników zleceniodawcy we współpracy z operatorem logistycznym

Jako punkt wyjścia rozważań dotyczących potrzeb zlecenia zadań w zakresie doskonalenia umiejętności, zwłaszcza pracowników zleceniodawcy zaangażowanych w relacje z usługodawcą w outsourcingu logistycznym (zwłaszcza w outsourcingu strategicznym i transformacyjnym), można potraktować przewidywane zmiany w zakresie wykorzystywanych metod i technik działania oraz infrastruktury i wyposażenia. Istotną rolę odgrywa w tym wypadku usługodawca, od którego zleceniodawca może oczekiwać dostarczenia nowych rozwiązań wykorzystywanych w branży. Wraz ze wskazaniem rodzajów działań dotyczących dostosowania obydwu stron dokonuje się wyróżnienia rodzajów przewidywanych zmian. Jeśli wprowadzane rozwiązania były wcześniej wykorzystywane przez usługodawcę, może on podjąć zobowiązanie do dostosowania umiejętności pracowników zleceniodawcy do nowych warunków. Zakres zagadnień dotyczących szkolenia pracowników zleceniodawcy przez usługodawcę, który powinien zostać uwzględniony w umowie, można zaprezentować na przykładzie zestawienia przedstawionego w pracy J.K. Halveya i B. Murphy Melby [2000, s. 117]. Na tej podstawie można wyróżnić tematykę szkoleń, określić grupy adresatów, rodzaje szkoleń, terminy i czasy trwania, miejsce przeprowadzania szkoleń, dodatkowe zasoby, których wymagają przedsięwzięcia szkoleniowe, zasady oceny działań usługodawcy w zakresie podnoszenia poziomu wiedzy adresatów. Wszystkie kwestie dotyczące rozwijania umiejętności pracowników zleceniodawcy powinny także być przedmiotem negocjacji przed zawarciem umowy.

Podjęcie przez usługodawcę zobowiązań dotyczących rozwijania umiejętności logistyków zleceniodawcy wymaga określenia kryteriów oceny ich fachowości. Kryteria umożliwiające dokonanie tej oceny mogą zostać częściowo uwzględnione w gwarancji jakości świadczonych usług (SLA). Jako przykłady takich kryteriów można wyróżnić:

- dostępność informacji dotyczących obsługi nowego, wdrożonego przez usługodawcę rozwiązania (np. bazy danych) – dotyczy to przede wszystkim przeprowadzenia instruktażu obsługi,
- czas reagowania na zapytania pracowników zleceniodawcy, dotyczące obsługi nowych narzędzi,
- konsultowanie przez jednostkę wdrożeniową ze strony usługodawcy potrzeb dotyczących funkcjonalności nowych narzędzi z użytkownikami ze strony zleceniodawcy,
- zaangażowanie usługodawcy w doskonalenie działalności logistycznej zleceniodawcy, co wiąże się zazwyczaj z wdrażaniem innowacji wspólnie z jednostkami (komórkami, działami) zleceniodawcy,
- zadowolenie adresatów szkolenia (ocena na podstawie wyników przeprowadzonej anonimowej ankiety).

Należy uzupełnić, że potrzeby zleceniodawców dotyczące rozwoju umiejętności pracowników logistyki w zakresie obsługi narzędzi informatycznych zwiększają się również wraz z rozwojem ofert oprogramowania, wspomagającego realizację zadań w tej dziedzinie. Wśród takich narzędzi można wyróżnić rozwiązania o znacznie zróżnicowanych zakresach zastosowań. Dostępne są bowiem zarówno propozycje oprogramowania do kompleksowej obsługi logistycznej jednostek współpracujących w łańcuchach dostaw, jak i rozwiązania do zastosowania w węższych zakresach działań. Przykładem propozycji w pierwszej z wymienionych grup może być oprogramowanie Irenesans, propozycja firmy Oktasoft [www.oktasoft.pl], rozwiązaniem przeznaczonym do koordynowania zleceń transportowych, we współpracy z przewoźnikami może natomiast być platforma logistyczna firmy Transporeon [www.transporeon.pl].

5. Zakończenie

Przedstawione działania, które mogą zostać podjęte w ramach wspólnego uczenia się zleceniodawcy i usługodawcy w outsourcingu usług logistycznych, potraktowano jako przykładowe. Należy podkreślić, że zakres zagadnień uwzględnianych przez strony w obszarze wspólnego uczenia się może być znacznie szerszy. Przedmiotem współpracy może być również rozwijanie umiejętności pracowników logistyki zleceniodawcy, zwłaszcza w warunkach rozwoju łańcuchów i sieci dostaw. Wyszczególnienia głównych zakresów umiejętności, jakie powinni obecnie posiadać menedżerowie łańcuchów dostaw, można dokonać w oparciu o podejście przedstawione w pracy B. Gammelgaard i P.D. Larsona [2001]. Autorzy zaprezentowali opinię,

zgodnie z którą specjalistom z zakresu logistyki nie wystarczą już obecnie umiejętności dotyczące pojedynczych rodzajów zadań, takich jak obsługa magazynu, wyznaczanie tras przemieszczania towarów czy redukowanie stawek za składowanie lub przewóz. W związku z rozwojem koncepcji łańcuchów czy sieci dostaw szczególnie nacisk powinien być położony na zdolność do wdrażania zmian oraz adaptacji w zmieniającym się otoczeniu przedsiębiorstw. Istotne znaczenie mają w związku z tym umiejętności menedżerskie oraz koordynowania działań. Są one tym samym uwarunkowane sytuacyjnie oraz trudne do odkrycia czy wypracowania w krótkim okresie. Autorzy dokonali także wyróżnienia poszczególnych rodzajów umiejętności, wymaganych obecnie do zarządzania łańcuchem dostaw w trzech grupach: podstawowe umiejętności interpersonalne w zarządzaniu, umiejętności ilościowe/technologiczne (związane z wykorzystaniem technologii informatycznych we współpracy) oraz podstawowe umiejętności w zarządzaniu łańcuchem dostaw [Gammelgaard, Larson 2001, s. 27].

Literatura

- Brown D., Wilson S., *The Black Book of Outsourcing. How to Manage the Changes, Challenges and Opportunities*, John Wiley & Sons Inc., Hoboken, New Jersey 2005.
- Doskonalenie struktur organizacyjnych przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy*, red. A. Stabryła, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009.
- Gammelgaard B., Larson P.D., *Logistics Skills and Competences for Supply Chain Management*, „Journal of Business Logistics”, vol. 22, no. 2, 2001.
- Gay Ch.L., Essinger J., *Outsourcing strategiczny. Koncepcja, modele i wdrażanie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Griffin R., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- Halvey J.K., Murphy Melby B., *Business Process Outsourcing. Process, Strategies and Contract*, John Wiley & Sons Inc., New York 2000.
- Kofman F., Senge P., *Communities of Commitment: The Heart of Learning Organization*, *Organizational Dynamics*, vol. 22, iss. 2, 1993.
- Linder J.C., *Outsourcing as a strategy for driving transformation*, *Strategy & Leadership*, vol. 32, iss. 6, 2004
- Mikuła B., *Organizacje oparte na wiedzy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006.
- Oleksyn T., *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- Osmólski W., Rózga A., *Systemy informacyjne centrów logistycznych*, www.logistyka.net.pl (25.11.2003)
- Senge P., *Leading Learning Organizations*, *Training & Development*, vol. 50, iss. 12, 1996. www.oktasoft.pl (15.02.2013).
- www.transporeon.pl (15.02.2013).

LEARNING PROCESS IN COOPERATION WITH LOGISTICS SERVICE PROVIDER

Summary: The importance of logistics to achieve a competitive advantage on the market, results with the increase of interest in cooperation with logistics service providers. In efforts to reduce the fixed costs of customer's activity, the between customer and service provider relationship can be described as "seller-buyer". In pursuit of joint investment and mutual improvement of activities, of customer and service provider, the achievement of these effects is the partnership nature of the relationship between parties and the integration of activities of these units. The achievement of benefits, mentioned in the second situation requires proper preparation of conditions for mutual learning of collaborating units. In general, these conditions apply to solutions in the organizational structure, attitudes of employees and the use of modern IT tools. The agreement between client and service provider plays an important role in shaping the conditions for mutual learning. The purpose of this chapter is to characterize opportunities for collaborative learning in the area of cooperation with logistics service provider

Keywords: outsourcing, logistics service, contract with service provider, learning.