

Zdzisław Mokwa

Uniwersytet Gdański

ZARZĄDZANIE LOGISTYCZNE JAKO ZORIENTOWANE NA PROCESY LOGISTYCZNE ZARZĄDZANIE SIECIĄ DOSTAW

1. Wstęp

Wprowadzając w problematykę udziału procesów logistycznych¹ – jako podstawy koncepcji zarządzania logistycznego rozciągającego się na sieć dostaw – należałoby wyjść od sformułowania ogólnie zaaprobowanego pojęcia logistyki w jej wcieleniu gospodarczym. W ujęciu tym „logistyka jest kompleksową wiedzą o procesach logistycznych (procesach przepływu produktów), związanych z każdą działalnością gospodarczą oraz o sposobach skutecznego zarządzania tymi procesami” [Kispierska-Moroń 2000, s. 14].

Do podstawowych zadań tak interpretowanej logistyki można zaliczyć:

- dokładne poznanie różnego rodzaju procesów logistycznych w gospodarce, ich wzajemnych związków oraz relacji procesów logistycznych do innych dziedzin gospodarowania,
- wyszukiwanie i sprawdzanie coraz skuteczniejszych narzędzi badania procesów logistycznych,
- opracowywanie i sprawdzanie metod skutecznej realizacji procesów logistycznych w gospodarce.

¹ Proces będziemy nazywać logistycznym wówczas, gdy rozmieszczenie, stan oraz przepływy jego składowych, a więc ludzi, dóbr materialnych, informacji i środków finansowych, **wymagają koordynacji** z innymi procesami ze względu na kryteria lokalizacji, czasu, kosztów i efektywności osiągnięcia pożądanego celu organizacji [Krawczyk 2001, s. 42]. Cytowanemu pojęciu przypiszemy trzy właściwości: 1) procesy magazynowania i transportu są jedynie szczególnymi przypadkami szerszej klasy procesów, wymagającymi **wzajemnej koordynacji**, 2) **standardowe przepływy produktów i informacji** mają charakter uniwersalny i mogą być odnoszone do różnych sfer działalności – różnica występuje w tym, które ze składowych generują procesy podstawowe, które zaś pomocnicze, 3) **procesy logistyczne** mają różne centra zarządzania wymagające szczególnej koordynacji.

W artykule interesuje nas więc umiejscowienie problemów logistycznych w nurcie „nowoczesnej logistyki”, która eksponuje w sposób kompleksowy problem koordynacji i integracji procesów logistycznych, nie tylko w zależnościach wewnątrz przedsiębiorstwa, ale także w relacjach międzyorganizacyjnych. Przyjmujemy więc twierdzenie, że „Logistyka, z samej swojej istoty, koncentruje się na procesach, które przekraczają tradycyjne granice między obszarami funkcjonalnymi przedsiębiorstwa, czego potwierdzeniem jest współczesny nacisk położony na zarządzanie logistyką w całym łańcuchu dostaw” [Coyle, Bardi, Langley Jr. 2002, s. 60].

2. Synteza poglądów interpretacji zarządzania logistycznego

Wykorzystując koncepcję zarządzania logistycznego do dalszych naszych rozważań, należy określić główne kierunki rozwoju i podstawowe filary, na których została ona oparta. Studia literaturowe oparte często na pogłębionych badaniach praktycznych dowodzą, że szczególną uwagę w budowaniu koncepcji zarządzania logistycznego należy zwrócić na:

- kształtowanie zależności międzyorganizacyjnych w przepływach zasobów oraz dominujący wpływ tendencji integracyjnych,
- rozwój podejścia procesowego w organizowaniu procesów logistycznych,
- budowanie więzi organizacyjnych, przejawiających się w konfiguracji struktury organizacyjnej adekwatnej do cech właściwych procesom i specyfiki organizacji sieciowych integrujących sieci dostaw [Mokwa, Nogalski 2004, s. 98-100].

Na kształt zarządzania logistycznego i kierunek ewolucyjnych przemian wpływają tendencje rozwojowe logistyki². Obserwując podstawowe trendy rozwojowe zarządzania logistycznego, możemy zauważyć rozszerzenie problemów logistycznych o zależności międzyorganizacyjne, w kierunku tworzenia systemów logistycznych nakierowanych na zarządzanie relacjami w ramach sieci dostaw. Dokonując ideowej oceny zależności międzyorganizacyjnych, można przyjąć tezę, że „najbardziej wartościowy kapitał firmy leży w jej zasobach i związkach z innymi firmami” [Schary, Skjott-Larsen 2002, s. 78], a wynikające z tych związków korzyści są efektem wspólnych transakcji. Należy podkreślić, co sugerują także cytowani autorzy, że charakter tych korzyści jest w znacznej mierze niematerialny, wyzwala chęć dzielenia się wiedzą czy prowadzenia wspólnych procesów, jest więc wynikiem sfery zarządzania.

Podsumowanie dotychczasowych wypowiedzi na temat udziału zarządzania logistycznego w kształtowaniu zależności wewnątrz i międzyorganizacyjnych upoważnia do następującej syntezy kierunków zmian:

² Jednoznaczną opinię w kwestii ewolucji i rozwoju koncepcji logistyki wyraził P. Blaik, stwierdzając na podstawie studiów literaturowych, że idzie ona w kierunku koncepcji zarządzania (zarządzania logistycznego), polegającego na zintegrowanym kształtowaniu wszystkich procesów logistycznych [Blaik 2001, s. 22].

1. Logistyka powinna być integrującą koncepcją nakierowaną na poszukiwanie całościowego podejścia do zarządzania przedsiębiorstwem. Ukierunkowuje to zarządzanie logistyczne na pełną integrację przepływu produktów i informacji między poszczególnymi sferami logistyki w procesie wytwarzania na poziomie przedsiębiorstwa, a także na współokreślanie z innymi funkcjami (badaniami i rozwojem, marketingiem, finansami, zaopatrzeniem, produkcją, dystrybucją) zasadniczych warunków kształtowania systemów logistycznych.

2. Obserwowane jest dążenie do rozszerzania zależności logistycznych na związki międzyorganizacyjne, włączające do zarządzania przepływami produktów oraz informacji dostawców i odbiorców na zasadzie pogłębionej (z tendencją do rozszerzania się) współpracy równoprawnych podmiotów.

3. Odejście od myślenia kryteriami kosztów jako kluczowego standardu pomiaru wyników działalności sieci dostaw, a koncentracja na kryteriach umożliwiających wzrost wartości wszystkich jego ogniw. Konsekwencją tego stwierdzenia jest przyjęcie tezy, według której zarządzanie logistyczne może odgrywać w sieci dostaw integracyjną rolę, a jej główny kierunek to integracja procesów przepływu zasobów między dostawcami, partnerami i klientami.

4. Wzrost roli zarządzania logistycznego jako procesu ponadfunkcjonalnej integracji tych dziedzin działalności, których dotyczy i z którymi jest związane.

5. Zarządzanie logistyczne absorbuje główne procesy logistyczne należące do grupy procesów, które tworzą wartość zarówno dla akcjonariuszy, jak i dla klientów, są więc w obszarze zainteresowania naczelnej kadry kierowniczej przedsiębiorstw uczestników sieci.

6. Koncepcja zarządzania logistycznego powinna być zorientowana na: sterowanie przepływami z uwzględnieniem wymiaru czasu, wielopoziomową i wielokierunkową integrację przepływów, myślenie kategoriami zależności procesów i powiązań strukturalnych w całej sieci dostaw.

7. Istotnym warunkiem skuteczności procesów integracyjnych w zarządzaniu logistycznym jest istnienie mechanizmów koordynujących przebieg procesów logistycznych, co z kolei wymaga zbudowania adekwatnej do cech właściwych procesom struktury organizacyjnej logistyki.

Do kluczowych zmian w zarządzaniu logistyką należy zaliczyć orientację na zintegrowane kształtowanie wszystkich procesów logistycznych. Rozwojowi podejścia procesowego w zarządzaniu logistycznym sprzyjają koncentracja na kryterium czasu oraz integracja zależności organizacyjnych, przybliżając przedsiębiorstwa do ideału logistycznego, zorientowanego na klienta. Należy zwrócić uwagę na stosunkowo niski poziom praktycznego wykorzystania „procesu” jako miernika oceny wyników przedsiębiorstwa oraz istotną jakościową korelację ważności do wartości „poziomu obsługi klienta”, co potwierdzają badania H.Ch. Pfohla³. Zarządzanie oparte

³ Badania przeprowadzono wspólnie przez Europejskie Stowarzyszenie Logistyczne (European Logistics Association) oraz firmę konsultingową A.T. Kearney w latach 2002 i 2004. W 2002 r. badaniami objęto przedsiębiorstwa z 11 państw Europy (w tym z Polski), ankietując 73 osoby reprezentu-

na procesach (zarządzanie procesowe), przejawiające się w modelowej postaci jako koncepcja struktury organizacji procesowej, wymaga spełnienia wielu postulatów i poważnych zmian w przeprojektowaniu procesów zarówno wewnątrz organizacji, jak i w układach międzyorganizacyjnych.

Syntetyzując dotychczasowe spostrzeżenia, można przyjąć, że skuteczność zarządzania logistycznego będzie uwarunkowana koniecznością uwzględnienia dwóch jej głównych zadań:

po pierwsze – identyfikacji procesów logistycznych i ich koordynacji z innymi procesami uwzględniającymi cele własne oraz cele partnerów,

po drugie – dostosowania struktur organizacji logistyki do istoty procesów logistycznych oraz ich ewolucyjnego charakteru zdeterminowanego głównie przez zmieniające się potrzeby klientów.

Należy przypomnieć stawianą przez niektórych autorów tezę, że aspekt organizacyjny uważany jest za główną barierę wdrażania zintegrowanych koncepcji logistycznych.

Procesy integracyjne w zarządzaniu logistyką wyznaczają jednocześnie kierunek zmian tych struktur, które oparte są na kluczowych procesach logistycznych. Przekształcenia w strukturach organizacyjnych przedsiębiorstw idą więc w kierunku struktur horyzontalnych, z przeniesieniem ciężaru więzi na zależności międzyorganizacyjne (na sieci dostaw).

Integracja międzyorganizacyjna, która będzie się przejawiać w formalizowaniu związków na zasadzie sieci równoprawnych organizacji⁴, może kierować się różnymi pobudkami. Można postawić jednak tezę, że uzyskanie zakładanego efektu synergii, wynikającego z faktu tworzenia i rozwoju organizacji sieciowych (np. ponadprzeciętnego wzrostu wartości dla klienta), będzie wymagało uwzględnienia natury logistycznej związku. Tworzenie jednolitych procesów i zarządzanie nimi będą wymagać uwzględnienia nowych cech strukturalnych, które będą przystawały do specyfiki elastycznej struktury organizacyjnej, jaką tworzą organizacje sieciowe. Przyjęty kierunek rozwiązań powinien doprowadzić do nadania organizacjom sieciowym porządku, kojarzonego z określoną strukturą.

jące kadre menedżerską wyższego szczebla. W 2004 r. badania przeprowadzono w przedsiębiorstwach Stanów Zjednoczonych i Europy. Bliższych szczegółów dotyczących próby nie podano. Źródłowe materiały uzyskano z publikacji [Pfohl 2002, s. 43-56; Pfohl 2006, s. 37-54].

⁴ Podobną opinię wyrażają M. Christopher i H. Peck, stwierdzając, że „sformalizowane zarządzanie łańcuchem dostaw jest coraz częściej uważane za czynnik zdecydowanie oddziałujący na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej”. Dalej autorzy konkludują, że struktura łańcucha dostaw i skuteczność jego koordynacji, wywierając duży wpływ na koszty ogólne oraz poziom obsługi klienta, wymagają dużego zaangażowania w zarządzanie nim. Warunek ten spełnia organizacja sieciowa, która wykorzystuje koordynację jako narzędzie oddziaływania na „złożony system powiązań między partnerami, z których każdy powiększa wartość, specjalizując się w działalności mogącej mu zapewnić przewagę wynikającą ze zróżnicowania” [Christopher, Peck 2005, s. 31].

Można to zinterpretować takim rozumowaniem:

- w ujęciu statycznym porządek wyraża się w określonym rodzaju powiązań części w strukturze sieci,
- w ujęciu dynamicznym porządek manifestuje się w określonym wzorze działania,
- porządek tworzy się za pomocą reguł, które ograniczają swobodę części i całości.

Ten tok rozumowania powinien doprowadzić do stworzenia koncepcji budowy struktur zewnętrznych spajających procesy logistyczne w ramach sieci dostaw, które dotychczas uważano za obszary otoczenia konkurencyjnego. Dalej wnioskując, zmieni się jakość i istotę tego otoczenia, które stanie się częścią nowego systemu organizacyjnego. To już nie będzie otoczenie konkurencyjne, lecz obszar wzmoczonej koordynacji współdziałających organizacji i klientów. Przyjmując jednak, że relacje międzyorganizacyjne zaliczamy do otoczenia przedsiębiorstwa, możemy je nazwać otoczeniem partnerskim.

Wspomniane ograniczenie swobody w sieci partnerskiej nie może doprowadzić do ograniczenia odrębności formalno-prawnej, a nawet do sytuacji podporządkowania dominującego partnera określanego w praktyce funkcjonowania sieci dostaw w grupach *keiretsu* w Japonii jako *shitanke ijime* (tyranizowanie podwykonawców).

Specyficzne cechy przedsiębiorstw sieciowych oraz omawiane uwarunkowania wynikające z istoty strukturyzacji procesów i wiążących je sieci dostaw wymagają reinterpretacji niektórych pojęć, takich jak: hierarchia i hierarchiczność, przywództwo i władza, czy istoty formalizacji, w ogóle sposobu pełnienia funkcji organizowania w zarządzaniu procesami logistycznymi w sieci dostaw.

Znaczącą rolę zintegrowanego zarządzania logistycznego widzimy w takiej konfiguracji struktury organizacyjnej logistyki organizacji sieciowej, która umożliwi wypracowanie wspólnych procedur decyzyjnych w oparciu o koordynację i synchronizację przebiegu procesów logistycznych⁵.

3. Zarządzanie logistyczne a zarządzanie siecią dostaw

Rozwój zarządzania logistycznego w kierunku „nowoczesnej logistyki” upoważnia nas do rozszerzenia rozważań o relacjach między zarządzaniem logistycznym a zarządzaniem siecią dostaw (w rozumieniu złożonego łańcucha dostaw⁶ opartego na procesach logistycznych).

⁵ Problem kierunku konfiguracji struktury organizacyjnej logistyki organizacji sieciowej został w artykule jedynie wzmiankowany, jako konsekwencja zarządzania logistycznego opartego na procesach. Zagadnienie to jest przedmiotem odrębnego opracowania autora referatu.

⁶ Przyjmujemy założenie, że pojęcie „sieć dostaw” nie wnosi dodatkowych składników zasobowych w porównaniu z pojęciem „łańcuch dostaw”, sugeruje jedynie – także w potocznym znaczeniu słów „łańcuch,, i „sieć” – większy poziom zależności i skomplikowania tego drugiego znaczenia, co

Jeżeli przyjmiemy, że zarządzanie logistyczne obejmuje:

- działalność kreującą całościową koncepcję działań logistycznych, uwzględniającą ich przebieg zarówno w przedsiębiorstwie, jak i u partnerów,
- wielopoziomą i wielokierunkową integrację procesów logistycznych,
- myślenie kategoriami zależności procesów i powiązań strukturalnych w całej sieci dostaw⁷,

a celem tych działań będą lepsza obsługa klienta i wzrost wartości poszczególnych organizacji i całych sieci, to mamy do czynienia z zarządzaniem siecią dostaw.

Rozumowanie to można uzasadnić zauważonym już faktem rozszerzania się problemów integracyjnych zarządzania logistycznego, związanych zarówno z procesami w ramach sieci dostaw, jak i z innymi dziedzinami działalności przedsiębiorstw. Jak słusznie zauważa D. Kisperska-Moroń, zjawiska integracji procesów logistycznych w sieci dostaw nabierają podwójnego wymiaru [2004, s. 4]:

- integracji w wąskim znaczeniu, wynikającej z rzeczywistego rdzenia wiedzy logistycznej, którego centralnym elementem jest myślenie kategoriami przepływów⁸,
- integracji w szerszym znaczeniu, której zakres problemowy wynika z założonego dla pasa ochronnego zakresu wiedzy logistycznej⁹ oraz przyjętego punktu spojrzenia na procesy logistyczne.

Stąd też wątpliwości co do rzeczywistych różnic między zarządzaniem logistycznym a zarządzaniem siecią dostaw wynikają z trudności w precyzowaniu zakresu pasa ochronnego logistyki, który to zakres obecnie wydaje się bardzo duży.

Istotną korelację między zarządzaniem logistycznym a zarządzaniem siecią dostaw widzimy w koncepcji P. Blaika. Autor, traktując łańcuch dostaw jako tożsamy z pojęciem łańcucha logistycznego, odnosi je do systemów logistycznych wewnętrznych i międzyorganizacyjnych. Koncepcje te określane są jednocześnie jako rozwinięte orientacje nowoczesnej logistyki, tj. systemowe, przepływowe i funkcjonalno-przekrojowe¹⁰. Przytoczone wyniki badań ekspertów logistyki, członków Amerykań-

oczywiście odpowiada realiom życia gospodarczego (por. także [Witkowski 2003, s. 18-19] oraz szerszy kontekst [Witkowski 2005, s. 187; Christopher 2000, s. 17]).

⁷ Tak właśnie M. Sołtysik syntetyzuje opisaną koncepcję zarządzania logistycznego – „to proces kompleksowego planowania, organizowania i kontrolowania działań logistycznych realizowanych dla zapewnienia sprawnego i efektywnego przepływu materiałów, półproduktów oraz wyrobów finalnych w przedsiębiorstwach oraz łańcuchach logistycznych i łańcuchach dostaw” [Sołtysik 2003, s. 58].

⁸ Szerszy opis istoty rdzenia logistyki znajdziemy w pracy [Arlbjorn, Halldorsson 2002, s. 25-26].

⁹ Do pasa ochronnego zaliczane są zagadnienia wspomagające optymalizację problemów rdzenia logistyki, odbiegające jednak od bezpośredniej analizy przepływów produktów (obejmujące np. czynnik ludzki czy też struktury organizacyjne logistyki).

¹⁰ Logistyka w sensie przedmiotowo strukturalnym obejmuje zintegrowaną strukturę przepływów towarów oraz sprzężonych z nimi przepływów informacji. Czynności i procesy występujące w ramach tych przepływów wymagają stałej koordynacji i zintegrowanego podejścia, co stanowi o istocie nowoczesnej logistyki [Blaik 2001, s. 48-49].

skiego Towarzystwa Logistycznego, wskazują, że po 2000 r. model logistyki będzie mieścić w sobie łańcuch dostaw, a w tym także koncepcję międzyorganizacyjnej współpracy jako wymiar działalności logistycznej [Blaik 2001, s. 166-168].

Po sformułowaniu tych poglądów należy poczynić dwie uwagi.

Po pierwsze, przedstawiona interpretacja zarządzania logistycznego koncentruje się na dwóch formach współczesnej logistyki, które w literaturze przedmiotu określane są jako:

- *business logistics*, realizująca koncepcję zarządzania logistycznego poprzez wzbogacenie rdzenia logistyki o aspekty ogóln zarządcze integrujące działania przedsiębiorstwa, które zapewniają uczestnictwo w walce konkurencyjnej,
- logistyka w zarządzaniu łańcuchem dostaw integrująca działania współpracujących ze sobą przedsiębiorstw, gdzie logistyka pełni ważną funkcję strategiczną (por. [Kisperska-Moroń 2004, s. 4]). Należy zaznaczyć że skuteczna i efektywna realizacja zarządzania logistycznego wymaga integracji procesów w ramach tradycyjnej logistyki, która w rozumieniu funkcjonalnym koncentruje się na wsparciu ogólnych procesów gospodarczych w obszarze transportu, magazynowania czy planowania i harmonogramowania produkcji, wspartych systemami informacyjnymi.

Po drugie, należy przypomnieć, że sieć dostaw rezerwujemy dla łańcucha logistycznego o wyższym poziomie złożoności i rozwiniętej współpracy, dążącego w rozwiązaniach docelowych do pełnej integracji przepływów logistycznych. Przyjmując szerszy kontekst sieci dostaw i zarządzania siecią dostaw jako zarządzania kluczowymi procesami biznesowymi, zarządzanie logistyczne będzie oczywiście pewną częścią zarządzania siecią dostaw. Jednak, jak słusznie zauważa K. Rutkowski, takie podejście powoduje, „że procesy te wciągają w orbitę zarządzania łańcuchem dostaw dużą część tradycyjnego zarządzania logistyką, zakupami, marketingiem i operacjami. [...] można więc stwierdzić, iż zarządzanie łańcuchem dostaw zaczyna się pokrywać z zarządzaniem biznesem w ogóle” [Rutkowski 2004, s. 6].

Zarządzanie kluczowymi procesami biznesowymi to przejaw tworzenia i zakresu współpracy w ramach organizacji sieciowych, w których procesy logistyczne tworzące sieci dostaw są odmianą tych organizacji lub stanowią ich określoną część. Integracja i konieczność koordynacji procesów logistycznych będą dotyczyć tych przebiegających zarówno w ramach sieci dostaw, jak i w ramach innych procesów biznesowych, w których mogą wystąpić, oraz rzutować na skuteczność i efektywność ich przebiegu.

Różne podejścia konfrontujące pojęcie zarządzania logistycznego z zarządzania siecią dostaw świadczą o dużej rozbieżności poglądów. Fakt ten uzmysławiają P. Larson i A. Halldorsson, którzy na podstawie różnych poglądów precyzują cztery podstawowe modele współzależności zarządzania logistycznego i zarządzania siecią dostaw.

Model pierwszy uznaje wyższość pojęcia zarządzania logistycznego nad zarządzaniem siecią dostaw. Wynika to z faktu zawężania pojęcia sieci dostaw do pro-

stych łańcuchów dostaw, dotyczących kontaktów pierwszego rzędu (z bezpośrednimi dostawcami i odbiorcami).

Model drugi jest wyrazem mody, świadczy o tym zamienne używanie terminów „zarządzanie logistyką” i „zarządzanie łańcuchem dostaw”, przy czym łańcuch dostaw utożsamiany jest z siecią logistyczną, a więc elementem, w którym obszarem zainteresowania objęte są procesy logistyczne.

Model trzeci to opisane przez nas szerokie podejście do interpretacji sieci dostaw, włączając do zarządzania siecią kluczowe procesy biznesowe. W tej sytuacji logistyka stanowi część zarządzania siecią dostaw.

Model czwarty zakłada wspólne elementy zarządzania siecią dostaw i logistyką. Przy tym pierwszemu pojęciu nadaje się funkcję koordynatora strategicznych przedsięwzięć interfunkcjonalnych w sieci dostaw [Rutkowski 2004, s. 5-6]. Logistycy natomiast pozostawia się funkcję związaną z operacyjnym zarządzaniem procesami logistycznymi, koordynowanymi z wypracowaną strategią w ramach zarządzania siecią dostaw.

Z syntetycznego opisu wynika, że relacje między tymi pojęciami wynikają z interpretacji obszaru problemów, jakie są w zakresie ich oddziaływania.

Opisane przez nas podejście do zarządzania logistycznego oparte jest na koncepcji podejścia procesowego oraz paradygmacie integracji całego łańcucha dostaw (w znaczeniu sieci dostaw), gdzie pełni ważną funkcję strategiczną i pokrywa się merytorycznie z pojęciem zarządzania siecią dostaw.

Literatura

- Arlbjorn J.S., Halldorsson A., *Logistics knowledge creation: Reflections on content, context and process*, „International Journal of Physical Distribution & Logistics Management” 2002, no. 1.
- Blaik P., *Logistyka*, PWE, Warszawa 2001.
- Christopher M., *Logistyka i zarządzanie łańcuchem dostaw*, Polskie Centrum Doradztwa Logistycznego, Warszawa 2000.
- Christopher M., Peck H., *Logistyka marketingowa*, PWE, Warszawa 2005.
- Coyle J.J., Bardi E.J., Langley Jr. C.J., *Zarządzanie logistyczne*, PWE, Warszawa 2002.
- Kisperska-Moroń D., *Wpływ tendencji integracyjnych na rozwój zarządzania logistycznego*, AE, Katowice 2000.
- Kisperska-Moroń D., *Współczesny kształt logistyki jako podstawa nowoczesnych wzorców kwalifikacji*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka” 2004, nr 4.
- Krawczyk S., *Zarządzanie procesami logistycznymi*, PWE, Warszawa 2001.
- Mokwa Z., Nogalski B., *Uwarunkowania skuteczności zarządzania w strukturach funkcjonalnych i procesowych*, [w:] A. Stabryła (red.), *Instrumenty i formy organizacji procesów zarządzania w społeczeństwie informacyjnym*, AE, Kraków 2004.
- Pfohl H.Ch., *Na czym zależy menedżerom wyższego szczebla*, [w:] *Elastyczne łańcuchy dostaw-koncepcje, doświadczenia wyzwania*, „Logistics” 2002, Biblioteka Logistyka, Poznań 2002.
- Pfohl H.Ch., *Finansowe aspekty łańcucha dostaw: zorientowanie na koszt a wartość w logistyce*, [w:] *Najlepsze praktyki w logistyce*, „Logistics” 2006, Biblioteka Logistyka, Poznań 2006.

- Rutkowski K., *Zarządzanie łańcuchem dostaw – próba sprecyzowania terminu i określenia związków z logistyką*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka” 2004, nr 12.
- Schary P.B., Skjott-Larsen T., *Zarządzanie globalnym łańcuchem podaży*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- Sołtysik M., *Zarządzanie logistyczne*, AE, Katowice 2003.
- Witkowski J., *Zarządzanie łańcuchem dostaw. Koncepcje procedury doświadczenia*, PWE, Warszawa 2003.
- Witkowski J., *Organizacje sieciowe, sieci strategiczne i łańcuchy dostaw – próba systematyzacji pojęć*, [w:] J. Witkowski (red.), *Strategie i logistyka organizacji sieciowych*, AE, Wrocław 2005.

LOGISTICS MANAGEMENT AS SUPPLY CHAIN MANAGEMENT DIRECTED TO LOGISTICS PROCESSES

Summary

The aim of the article is to prove the thesis that: when we make the assumption that logistics management comprises:

- the activity creating general idea of logistics activities, which takes their process into consideration both in a firm and in their partners,
- multilevel and multidirectional coordination of logistics processes,
- the way of thinking which takes processes dependence and structural connections in a whole supply chain into consideration,

and the purpose of these activities is improved customer service and increase in value of each firm and whole supply chain, then we have to do with supply chain management.