

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 340

Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – wiodące orientacje

Redaktorzy naukowci

Jan Lichtarski, Stanisław Nowosielski,
Grażyna Osbert-Pociecha,
Edyta Tabaszewska-Zajbert



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Elżbieta Kozuchowska, Barbara Majewska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Barbara Cibis

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

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

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej www.dbc.wroc.pl,

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 2014

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-453-0

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

Spis treści

Wstęp	13
-------------	----

Część 1. Teoretyczno-metodologiczne problemy rozwoju orientacji w zarządzaniu (redaktor naukowy Jan Lichtarski)

Agnieszka Bieńkowska, Anna Zgrzywa-Ziemak: Współwystępowanie koncepcji i metod zarządzania w świetle badań empirycznych	17
Katarzyna Bratnicka: Twórczość organizacyjna: zdefiniowanie i operacjonalizacja nowego konstruktów	27
Wojciech Czakon: Metodologiczny rygor w badaniach nauk o zarządzaniu .	37
Janusz Czekaaj, Marek Ćwiklicki: Możliwe i rekomendowane sposoby grupowania i porządkowania współczesnych metod i koncepcji zarządzania	46
Magdalena Hopej-Kamińska, Anna Zgrzywa-Ziemak, Marian Hopej, Robert Kamiński: Czynniki kształtujące prostotę struktury organizacyjnej.....	58
Anna Kwiotkowska: Jakościowa analiza porównawcza jako koncepcja metodologiczna w naukach o zarządzaniu	65
Jan Lichtarski: Koncepcyjno-instrumentalny dorobek nauk o zarządzaniu oraz jego skuteczność w radzeniu sobie z typowymi sprzecznościami i dylematami w praktyce zarządzania.....	78
Janusz Marek Lichtarski: Synoptyczny i inkrementalny rozwój współczesnych orientacji w przedsiębiorstwie	91
Krystyna Lisiecka, Ewa Czyż-Gwiazda: Projakościowa orientacja organizacji w Polsce i Serbii – empiryczna analiza porównawcza.....	99
Katarzyna Piórkowska: Treści kognitywne i metodologiczne psychologii społecznej i poznawczej w kontekście nauk o zarządzaniu.....	112
Maja Prudzienica: Partnerstwo międzysektorowe w Polsce i Wielkiej Brytanii – istota, charakterystyka i uwarunkowania.....	121
Agnieszka Sokolowska: Teoretyczno-metodologiczne dylematy związane ze społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstwa.....	130
Ewa Izabela Stańczyk-Hugiet: Perspektywa ewolucyjna w zarządzaniu strategicznym. Refleksja z badań	141
Łukasz Sułkowski: Paradygmaty i nurty badawcze w metodologii nauk o zarządzaniu – próba syntezy w oparciu o światową literaturę przedmiotu	154
Piotr Szymański: Ewolucja koncepcji zarządzania wartością przedsiębiorstwa – przegląd literatury.....	167

Michał Trocki: Zmiany instytucjonalne w naukach zarządzania w warunkach globalizacji.....	181
Przemysław Zbierowski, Mariusz Bratnicki: Orientacja pozytywna jako nowy kierunek w zarządzaniu przedsiębiorstwem	189
Kazimierz Zimniewicz: Nauka o zarządzaniu wobec potrzeb praktyki	199

Część 2. Orientacja procesowa (redaktor naukowy Stanisław Nowosielski)

Nicoletta Baskiewicz: Koncepcja japońskiego zarządzania a założenia zarządzania przedsiębiorstwem zorientowanym procesowo	209
Renata Brajer-Marczak: Aspekty kulturowe w przedsiębiorstwie zorientowanym na procesy	218
Tomasz Brzozowski: Orientacja na procesy w modelu zrównoważonej produkcji	230
Szymon Cyfert: System granic architektury procesów organizacji – determinanty kształtowania i dysfunkcje w definiowaniu	243
Ewa Czyż-Gwiazda: Orientacja procesowa organizacji – aspekt teoretyczno-empiryczny	251
Bartłomiej J. Gabryś: Terapeuta czy kontroler, czyli dominujący dyskurs w organizacji i przykład jego analizy	266
Piotr Grajewski: Przesłanki podejścia procesowego do projektowania i zarządzania organizacją.....	275
Grzegorz Jokiel: Identyfikacja procesów w łańcuchach dostaw.....	283
Anna Marciszewska: Zarządzanie portfelem projektów w organizacjach <i>non-profit</i>	293
Stanisław Nowosielski: Ciągłe doskonalenie procesów w organizacji. Możliwości i ograniczenia	303
Przemysław Polak: Wpływ notacji BPMN na podejście procesowe w zarządzaniu.....	318
Maciej Urbaniak: Perspektywy doskonalenia systemów zarządzania jakością	326
Jędrzej Wasiak-Poniatowski: Procesy wdrażania usług świadczonych elektronicznie w urzędach gmin.....	338
Jędrzej Wiczorkowski: Ewolucja metod i notacji modelowania procesów biznesowych	345
Aleksandra Zaleśna: Zwiększanie świadomości procesowej wyzwaniem dla pracowników organizacji.....	355

Część 3. Orientacja na zmiany (redaktor naukowy Grażyna Osbert-Pociecha)

Adela Barabasz: Ambiwalencja w warunkach zmiany organizacyjnej. Spojrzenie psychoanalityczne	369
Dominika Bąk-Grabowska: Niestandardowe formy zatrudnienia w teorii nauki o zarządzaniu – rekomendacje dla prowadzenia badań empirycznych.....	380
Wojciech B. Cieśliński, Jakub Mierzyński: Model strategicznej odnowy procesów biznesowych przedsiębiorstw sektora motoryzacyjnego	390
Jerzy Lech Czarnota: Analiza i ocena ryzyka menedżerskiego na podstawie wybranych przypadków	400
Remigiusz Gawlik: Zastosowanie metody analitycznego procesu sieciowego do wspierania racjonalnych wyborów młodych Europejczyków	415
Grażyna Gruszczyńska-Malec, Monika Rutkowska, Milena Gojny: Motywacja pracowników w wieku 50+ w świetle wyników badań empirycznych.....	427
Andrzej Kaleta: Strategie małych, średnich i dużych przedsiębiorstw w Polsce	438
Kazimierz Krzakiewicz: Zmiany w organizacji i strukturalna inercja	450
Monika Kwiecińska: Koncepcja społecznego zaangażowania przedsiębiorstw CCI (<i>Corporate Community Involvement</i>) – teoretyczne i praktyczne podstawy zmiany w postrzeganiu roli przedsiębiorstwa w otoczeniu	461
Dagmara Lewicka: Wprowadzanie systemu ciągłych usprawnień jako zmiany w przedsiębiorstwie – analiza najistotniejszych barier i źródeł oporu ..	474
Mirosław Moroz: Istota elastyczności przedsiębiorstwa w opinii kadry kierowniczej przedsiębiorstw internetowych	487
Jerzy Niemczyk, Rafał Trzaska: Zarządzanie w sieciach międzyorganizacyjnych z perspektywy ról i funkcji menedżera	496
Przemysław Niewiadomski, Bogdan Nogalski: Kryteria konkurencyjności wyrobów w elastycznej organizacji – perspektywa wytwórcy	509
Grażyna Osbert-Pociecha: Zmiany optymalizujące złożoność – jako uwarunkowanie gospodarowania energią organizacji	525
Piotr Rogala: Ciągłe doskonalenie jakości według norm ISO serii 9000	536
Ryszard Rutka, Małgorzata Czerska: Czynniki wpływające na poziom i strukturę kosztów zmian w organizacji	546
Jan Skalik: Ewolucja zarządzania zmianami w przedsiębiorstwie	557
Danuta Szpilko: Wykorzystanie badań foresight w procesie budowania strategii rozwoju przedsiębiorstw turystycznych	567
Dorota Teneta-Skwiercz: Analiza i ocena ruchu Sprawiedliwego Handlu – wątpliwości związane z jego dalszym upowszechnianiem	582

Małgorzata Trenkner: Menedżer jako lider zmiany na przykładzie implementacji systemów zarządzania jakością.....	595
Czesław Zajac: Procesy integracyjne w warunkach przejęć i fuzji przedsiębiorstw – aspekty organizacyjne i społeczne.....	607
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Ewolucja struktur organizacyjnych – w drodze do elastyczności i innowacyjności.....	615

Część 4. Orientacja na wiedzę i kapitał intelektualny (redaktor naukowy Edyta Tabaszewska-Zajbert)

Anna Cierniak-Emerych: Partycypacja pracownicza w procesie transferu wiedzy w przedsiębiorstwie.....	627
Wojciech Dyduch, Katarzyna Bratnicka: Twórczość strategiczna jako podstawa budowania kapitału intelektualnego organizacji.....	637
Joanna Ejdys, Łukasz Nazarko: Foresight gospodarczy – instrumentem orientacji na przyszłość.....	651
Aldona Glińska-Noweś: Rola kapitału społecznego organizacji w kształtowaniu jej kapitału intelektualnego.....	665
Katarzyna Grzesik: Kapitał społeczny w funkcjonowaniu współczesnych przedsiębiorstw.....	675
Katarzyna Huk: Rozwój utalentowanych pracowników w ramach programów zarządzania talentami w świetle badań.....	688
Bogusław Kaczmarek: Wyzwania dla współczesnych przedsiębiorstw i menedżerów – zarys problematyki.....	701
Jarosław Karpacz: Orientacja organizacji na uczenie się a zmiana rutyn.....	712
Grzegorz Kobyłko: Informacyjne i poznawcze uwarunkowania równowagi organizacyjnej.....	726
Justyna Michniak: Narzędzia kształtowania zachowań etycznych pracowników we współczesnych organizacjach.....	736
Mieczysław Morawski: Zarządzanie wiedzą, kapitałem intelektualnym, talentami – wzajemne relacje.....	747
Katarzyna Piwowar-Sulej: Wzrost wiedzy o zarządzaniu ludźmi jako składowej wiedzy projektowej.....	759
Agnieszka Połomska-Jesionowska: Międzyorganizacyjne uczenie się z perspektywy współdziałania gospodarczego małych przedsiębiorstw.....	770
Włodzimierz Rudny: Mobilność zasobów wiedzy a kreowanie wartości.....	781
Agnieszka Sopińska: Wiedza i kapitał intelektualny w nowych typach organizacji – w organizacjach sieciowych.....	788
Edyta Tabaszewska-Zajbert: <i>Teaching organization</i> a inne modele organizacji opartej na wiedzy – człowiek i wartości.....	799

Summaries

Part 1. Theoretical and methodological problems of orientation development in management

Agnieszka Bieńkowska, Anna Zgrzywa-Ziemak: The coexistence of management conceptions and methods in view of empirical research.....	26
Katarzyna Bratnicka: Organizational creativity: defining and operationalizing of a new construct.....	34
Wojciech Czakon: Methodological rigor in management research	45
Janusz Czekaj, Marek Ćwiklicki: Possible and recommended ways of grouping and arranging contemporary management concepts and methods	57
Magdalena Hopej-Kamińska, Anna Zgrzywa-Ziemak, Marian Hopej, Robert Kamiński: Factors influencing the simplicity of organizational structure	64
Anna Kwiotkowska: Qualitative Comparative Analysis as a methodological concept in management research	77
Jan Lichtarski: Conceptual and instrumental achievements of management science and its effectiveness in solving typical contradictions and dilemmas in management practice.....	90
Janusz Marek Lichtarski: Synoptic and incremental development of contemporary management orientations in an enterprise.....	98
Krystyna Lisiecka, Ewa Czyż-Gwiazda: Pro-quality orientation in organizations from Poland and Serbia – empirical comparative analysis	111
Katarzyna Piórkowska: Cognitive and methodological content in the context of management science.....	120
Maja Prudzienica: Cross-sector partnership in Poland and the UK – the essence, characteristics and determinants.....	129
Agnieszka Sokółowska: Theoretical and methodological dilemmas related to the social responsibility of enterprise	140
Ewa Izabela Stańczyk-Hugiet: Variation and selection. Reflections from the research.....	153
Łukasz Sułkowski: Paradigms and research currents in methodology of management – trial of synthesis on the basis of world literature	166
Piotr Szymański: Value-based management evolution – literature review.....	180
Michał Trocki: Institutional changes in management sciences in the context of globalization	188
Przemysław Zbierowski, Mariusz Bratnicki: Enterprise's strategic orientations as an important direction of future research in strategic management	198
Kazimierz Zimniewicz: Science of management versus the needs of practice	205

Part 2. Process orientation

Nicoletta Baskiewicz: Japanese management concept vs. assumptions from process-oriented business management.....	217
Renata Brajer-Marczak: Cultural aspects in a process oriented company	229
Tomasz Brzozowski: Processes orientation in a model of diverse production	242
Szymon Cyfert: Systems of organization processes architecture boundaries: determinants of shaping and dysfunctions in defining	250
Ewa Czyż-Gwiazda: Theoretical and empirical aspect of business process orientation	265
Bartłomiej J. Gabryś: Therapist or controller: dominating discourse in organization and its analysis	274
Piotr Grajewski: Presumptions of the process-oriented approach to design and management of the organization	282
Grzegorz Jokieli: Identification of processes in the supply chain.....	292
Anna Marciszewska: Project portfolio management in non-profit organizations.....	302
Stanisław Nowosielski: Continuous process improvement in an organization. Possibilities and limitations	317
Przemysław Polak: BPMN influence on the process approach in management	325
Maciej Urbaniak: Prospects for improvement of quality management systems	337
Jędrzej Wasiak-Poniatowski: The processes of implementation of electronic services in municipal offices.....	344
Jędrzej Wieczorkowski: The evolution of business process modeling methods and notations	354
Aleksandra Zaleśna: Process consciousness raising – a challenge for organization’s employees.....	365

Part 3. Change orientation

Adela Barabasz: Ambivalence towards organizational change. Psychoanalytic perspective	379
Dominika Bąk-Grabowska: Nonstandard forms of employment in the theory of management science – recommendations for empirical research	389
Wojciech B. Cieśliński, Jakub Mierzyński: Model of strategic renewal of business processes of automotive industry	399
Jerzy Lech Czarnota: Analysis and assessment of managerial risk based on selected examples	414

Remigiusz Gawlik: Supporting rational choices of young Europeans with the use of Analytic Network Process method.....	426
Grażyna Gruszczyńska-Malec, Monika Rutkowska, Milena Gojny: 50+ workers' motivation to work – empirical evidences.....	437
Andrzej Kaleta: Strategies of small, medium and large enterprises in Poland..	449
Kazimierz Krzakiewicz: Organisational change and structural inertia	460
Monika Kwiecińska: Corporate Community Involvement – theoretical and practical basis for changes in the perception of the role of companies in environment.....	473
Dagmara Lewicka: Implementation of system of continuous improvement as a change in a company – analysis of the most important barriers and sources of resistance	486
Mirosław Moroz: Essence of the enterprise flexibility in the opinion of management of internet businesses	495
Jerzy Niemczyk, Rafał Trzaska: Management in inter-organizational networks – manager's roles and functions perspective	508
Przemysław Niewiadomski, Bogdan Nogalski: Competition criteria of products at a flexible organization – manufacturer's perspective	523
Grażyna Osbert-Pociecha: Changes limiting the complexity – as conditioning of organizational energy management.....	535
Piotr Rogala: Continual improvement of quality according to the ISO 9000 series standards	545
Ryszard Rutka, Małgorzata Czerska: Factors determining the level and structure of costs of changes in an organization.....	556
Jan Skalik: Evolution of management of changes in an enterprise.....	566
Danuta Szpilko: The use of foresight research in the process of building tourism enterprises development strategy.....	581
Dorota Teneta-Skwiercz: The Fair Trade analysis and assessment – doubts connected with its further dissemination	594
Małgorzata Trenkner: Manager as a leader of change in the implementation of quality management systems.....	606
Czesław Zajęc: Integration processes in the conditions of acquisitions and mergers of enterprises – social and organizational aspects	614
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: The evolution of organizational structures – on the way to flexibility and innovativeness.....	624

Part 4. Knowledge and intellectual capital orientation

Anna Cierniak-Emerych: Employee participation in the process of knowledge transfer in a company.....	636
Wojciech Dyduch, Katarzyna Bratnicka: Strategic creativity as a basis for developing organizational intellectual capital and enhancing performance	650

Joanna Ejdys, Łukasz Nazarko: Economic foresight as an instrument of a future-oriented strategy	664
Aldona Glińska-Neweś: The role of social capital in shaping the organisation's intellectual capital	674
Katarzyna Grzesik: Social capital in the functioning of contemporary enterprises	687
Katarzyna Huk: The development of talent in the talent management programs in the light of research	700
Bogusław Kaczmarek: Challenges for contemporary businesses and managers – basic problems and outline of issues	711
Jarosław Karpacz: Organizational learning orientation versus change of routines	725
Grzegorz Kobyłko: Information and cognitive conditionality of organizational balance	735
Justyna Michniak: Ethical behaviour building tools in modern organisations.....	746
Mieczysław Morawski: The relationship between knowledge management, intellectual capital management and talent management	758
Katarzyna Piwovar-Sulej: Increase of human resources management knowledge as a component of project knowledge	769
Agnieszka Połomska-Jesionowska: Inter-organizational learning from the prospect of economic cooperation of small businesses	780
Włodzimierz Rudny: Knowledge assets mobility and value creation.....	787
Agnieszka Sopińska: Knowledge and intellectual capital in a new type of organisations: network organisations	798
Edyta Tabaszewska-Zajbert: Teaching Organization and other types of knowledge-based organization – human and values	810

Grzegorz Jokiel

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

IDENTYFIKACJA PROCESÓW W ŁAŃCUCHACH DOSTAW

Streszczenie: Artykuł przedstawia trudności z identyfikacją łańcuchów dostaw jako systemów, w których realizowane są procesy gospodarcze. Zastosowanie w tej sytuacji koncepcji zarządzania procesami byłoby bardzo zasadne, jednak spotyka się z elementarnymi problemami w praktyce gospodarczej, takimi jak określenie łańcuchów dostaw, klienta finalnego czy związków przyczynowo-skutkowych w sytuacji inercji systemów. Celem artykułu jest analiza przyczyn istnienia luki między teorią a praktyką zarządzania w zakresie zarządzania łańcuchami dostaw czy organizacjami sieciowymi oraz określenie stymulantów i barier zarządzania takimi układami.

Słowa kluczowe: łańcuchy dostaw, zarządzanie procesami.

DOI: 10.15611/pn.2014.340.26

1. Wstęp

Podejście procesowe w zarządzaniu weszło przebojem na początku lat 90. XX wieku do teorii i praktyki zarządzania. Twórcy koncepcji BPR (*Business Process Reengineering*), pisząc manifest procesowy [Hammer, Champy 2003], słusznie zauważyli, że biznes nie może ignorować rewolucji technologicznej, która pod koniec ubiegłego wieku zmieniła sposoby i narzędzia pracy. Przede wszystkim procesy należało gruntownie przemyśleć i opracować od nowa, najlepiej zaczynając od przysłowiowej „czystej kartki”, gdyż automatyzacja, komputeryzacja i informatyzacja stwarzały całkowicie nowe środowisko pracy¹. Aby wykorzystać tę rewolucyjną szansę, należało radykalnie zmienić dotychczasowe sposoby działania. Przede wszystkim oprzeć je na analizie procesów i wartości, jaką niosą one dla klientów. Burzliwie rozwijająca się technologia dostarczała coraz to nowych narzędzi wspierających zarządzanie przedsiębiorstwem. Pojawiły się programy wspierające księgowanie i inne czynności administracyjne w firmie. Równocześnie rozwijały się programy ułatwiające zarządzanie pozostałymi obszarami, takimi jak produkcja, zaopatrzenie,

¹ Szerzej na ten temat zob. [Jokiel 2009, s. 15–22].

magazyny, dystrybucja i CRM (*Customer Relationship Management*), zasoby ludzkie, finanse itd. Aż wreszcie zostały one zintegrowane w systemach klasy ERP (*Enterprise Resource Planning*), takich jak np. SAP, Oracle, BAAN, IFS, Microsoft Dynamics Nav, Teta i in. Wszystkie te programy i systemy działają w oparciu o algorytmy, czyli procesy, które należało na ich potrzeby odpowiednio skonfigurować. Rozwiązania te są już powszechne i dobrze dopracowane na potrzeby jednego autonomicznego przedsiębiorstwa, a nawet holdingu. Jednak w dzisiejszych czasach należy zdawać sobie sprawę, że to nie jedno przedsiębiorstwo jest podmiotem konkurencji, ale całe układy gospodarcze – „żadna firma nie jest wyspą” [Hakanson, Snehota 2006]. Sukces przedsiębiorstwa w dłuższym okresie zapewnia współpraca w ramach łańcucha dostaw, klastra, sieci i innych wielopodmiotowych układów gospodarczych, np. Keiretsu. Okazuje się, że nie tylko klient-odbiorca jest najważniejszym elementem otoczenia przedsiębiorstwa, ale równie ważni są różnego rodzaju interesariusze [Freeman i in. 2010], nie można zapominać też o konsumencie finalnym. Wydaje się, że teoria organizacji i zarządzania problem ten już rozwiązała, a nawet przeszła o kilka kroków naprzód, koncentrując się na sieciach dostaw i wirtualnych organizacjach koordynowanych przez orkiestratorów. Jednak praktyka zarządzania wielu firm pokazuje, że zagadnienia te są mało znane, brakuje narzędzi do wspierania zarządzania łańcuchami dostaw, horyzont analizy łańcucha ograniczony jest do trzech-czterech najbliższych jego ogniw. Można powiedzieć, że istnieje luka między ujęciem teoretycznym a praktyką gospodarczą.

Celem artykułu jest analiza przyczyn utrzymywania się tej luki oraz scharakteryzowanie czynników stymulujących i ograniczających zarządzanie takimi sieciowymi układami wielopodmiotowymi.

2. Podejście procesowe w skali mikro- i mezoorganizacyjnej

Rozwój zainteresowania zarządzaniem procesami wewnątrz organizacji jest zgodny z tendencjami do automatyzacji wielu sfer działalności organizacji. Poprzez analizę i modelowanie procesów można było osiągnąć kilka celów równocześnie.

1) Możliwość zautomatyzowania procesów w oparciu o opracowane mapy procesowe. Wykonanie modeli procesów w dowolnej notacji² stanowi język porozumienia między ludźmi projektującymi procesy pod względem merytorycznym a informatykami, którzy mają stworzyć algorytmy (w dowolnym języku programowania), na podstawie których będą działały maszyny.

2) Jasne zdefiniowanie klienta dla tych procesów i podporządkowanie mu ich działania.

3) Uświadomienie sobie celów procesów i sparametryzowanie ich pod względem efektywności. W dużych organizacjach, w których zgodnie z ideą F.W. Taylora

² Każda z notacji modelowania procesów, czy to eEPC (*extended Event-driven Process Chain*), BPMN (*Business Process Modeling Notation*), czy metoda BPMS (*Business Process Management System*), wymieniając tylko najpowszechniej stosowane, to odmiana schematu blokowego.

dokonano podziału funkcjonalnego według zasad specjalizacji i podziału pracy, można było zaobserwować suboptymalizację w ramach tych procesów. Brak menedżerów odpowiedzialnych za cały proces oraz naturalne konflikty interesów między silosami funkcjonalnymi w takich organizacjach prowadziły najczęściej do pogarszania się działania organizacji poprzez degradację wydajności tych procesów.

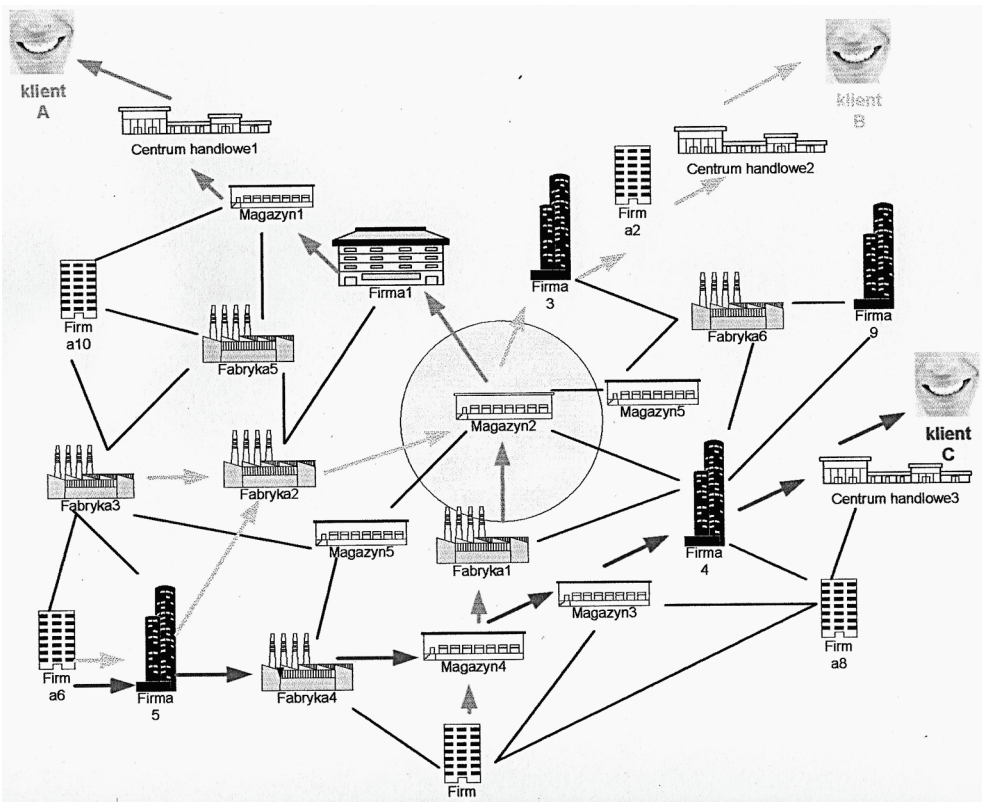
4) Uświadomienie sobie złożoności organizacji i relacji współzależności między elementami, co ułatwia zastosowanie podejścia systemowego w zarządzaniu.

5) Przegląd już istniejących procesów w celu identyfikacji i eliminacji marnotrawstwa ukrytego wewnątrz nich, np. redukcji działań nieprzynoszących wartości dodanej z punktu widzenia klienta.

Takie same czynniki można rozpatrywać w perspektywie zarządzania procesami przechodzącymi na wskroś przedsiębiorstwa, łączącymi je z bezpośrednimi dostawcami i odbiorcami oraz dalszymi ogniwami łańcucha dostaw. Spostrzeżenia takie nie są nowe w literaturze przedmiotu, wspominał o tym już J. Champy [2003], E. Goldratt [2008], P. Senge [1998] i inni. Opisywane są działające w rzeczywistości układy gospodarcze, takie jak japońskie sieci Zaibatsu, a po wojnie Keiretsu, koreańskie Czebole. Powstała bogata literatura na temat aliansów strategicznych, klastrów, kompetycji [Bigliardi, Dormio, Galati 2011] czy kooperencji [Cygler 2009]. Opracowano też teoretyczne koncepcje zarządzania łańcuchami dostaw, jakimi są np. SCOR (*Supply-Chain Operations Reference-Model*), ECR (*Efficient Consumer Response*) i CPFR (*Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment*). Zidentyfikowano i wyczerpująco opisano zjawiska systemowe, jakie tworzą się w takich układach gospodarczych. Efekt byczego bicza jest powszechnie omawiany na uczelniach ekonomicznych czy w ramach szkoleń dla firm, gdzie ilustracyjnie wywołuje się go w ramach symulacji Gry piwnej. Wydaje się więc, że w rzeczywistości gospodarczej nie powinien on występować zbyt często, a przynajmniej nie powinien zaskakiwać uczestników układów biznesowych swoimi rozmiarami. Jednak w praktyce okazuje się, że cyklicznie pojawia się on w różnych miejscach, branżach, firmach.

Okazuje się, że nie jest tak łatwo zaadaptować koncepcję zarządzania procesami z poziomu pojedynczego przedsiębiorstwa na poziom łańcucha dostaw. Wśród podstawowych przyczyn tego stanu rzeczy warto podkreślić np. trudności z identyfikacją łańcucha dostaw. Na rys. 1 przedstawionych jest kilka łańcuchów dostaw, w których przedsiębiorstwo może jednocześnie uczestniczyć. Na końcu każdego łańcucha dostaw jest zaznaczony konsument lub użytkownik finalny jako podstawowy, a wręcz konstytutywny element tych łańcuchów.

Zaznaczony kołem na powyższym rysunku Magazyn 2 przynależy np. do dwóch łańcuchów dostaw. Ponadto na rys. 1 ze względu na ograniczenie miejsca pokazano jedynie firmy, które łączy ze sobą nić współpracy. Oprócz przedstawionych tam firm należałoby uwzględnić organizacje współdziałające z tymi firmami, takie jak: urzędy skarbowe, administrację samorządową i centralną itd. [Kogut 2000] – zbiór tych organizacji określono jako grupa U. Można byłoby również wprowadzić podmioty, z którymi firmy przedstawione na rys. 1 łączą inne relacje, a więc: konkurentów,



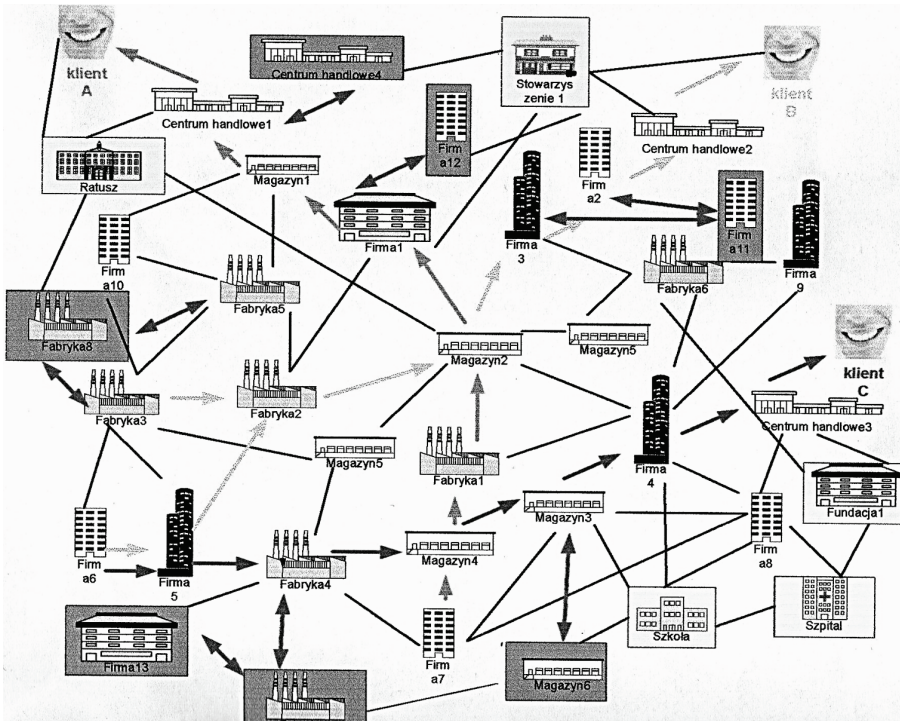
Rys. 1. Przykładowe trzy łańcuchy dostaw A, B i C przebiegające przez sieć przedsiębiorstw

Źródło: opracowanie własne.

organizacje pozarządowe, instytuty badawcze, szkoły, związki korporacyjne i wielu innych interesariuszy, którzy stanowią grupę W. Tak wzbogacona sieć instytucji byłaby zapewne dla czytelnika zbyt skomplikowana, a poprzez to niezrozumiała. Dotyczy to również samych uczestników sieci.

Przykład tak rozbudowanej sieci przedstawia rys. 2, na którym wprowadzono organizacje z grupy U w postaci obiektów na jasnym, prostokątnym tle oraz organizacje z grupy W jako obiekty na ciemniejszym, prostokątnym tle. Oprócz wcześniejszych relacji zaznaczonych czarnymi strzałkami grafu wprowadzono również inny rodzaj relacji – konkurencji, zaznaczonych jako obustronne strzałki grafu.

Rysunek 2 ma przede wszystkim ukazać skomplikowanie otoczenia, w jakim musi działać przedsiębiorstwo, a zapewne nie wszystkie relacje, jak również nie wszystkich interesariuszy uwzględniono na tym rysunku. W takich warunkach kompleksowa analiza sytuacji jest bardzo trudna, a czasami wręcz niemożliwa. Wpływa na to zbyt długi czas potrzebny do przeanalizowania wpływu czynników na siebie



Rys. 2. Poszerzona analiza sieci powiązań między organizacjami

Źródło: opracowanie własne.

wraz z siłą ich relacji oraz dynamiczny charakter zjawisk (ujawnione już w toku analizy relacje mogą zmienić się w czasie trwania tej analizy).

Aby móc zarządzać procesami w łańcuchach dostaw, należy najpierw zidentyfikować same te łańcuchy. Powstają więc dwa istotne pytania.

- 1) Gdzie są granice łańcucha, w którym przedsiębiorstwo uczestniczy?
- 2) W jakich łańcuchach dostaw przedsiębiorstwo jest ważnym ogniwem – w jaki sposób firmy identyfikują i uczestniczą aktywnie w takich układach gospodarczych oraz w jaki sposób określają klienta finalnego?

Odpowiedź na pytanie pierwsze nie jest prosta – ilustruje to choćby rys. 2, zwłaszcza że sieci dostaw są systemami otwartymi. W tej sytuacji wyraźna granica oddzielająca obiekty w sieci od obiektów poza nią nie może istnieć. Zapewne gdzieś na rubieżach sieci znajdować się będą obiekty, które w pewnym sensie będą przynależne do niej, ale w innych aspektach już nie. Wytaczanie precyzyjnych granic między systemami nie jest jednak bezwzględnie konieczne, by w strukturze sieci uwzględnić kluczowe obiekty systemu, gdyż to właśnie one mają decydujący wpływ

na działanie całości. Wpisuje się to w zalecenia teorii ograniczeń E. Goldratta (TOC – *Theory of Constraints*), który już w latach 70. ubiegłego wieku zauważył, że pomimo niewyobrażalnego skomplikowania systemu (ilość powiązań między elementami) da się nim sterować za pomocą ograniczonej liczby jego podstawowych ograniczeń [Goldratt, Cox 2000]. Wykorzystując tę myśl, warto więc skupić się na kluczowych węzłach sieci czy kluczowych ogniwach łańcuchów. Jednak identyfikacja podstawowych ograniczeń systemu wcale nie jest taka łatwa, choćby ze względu na różnorodność kryteriów wyłaniania tych kluczowych ogniw. Mogą to być przedsiębiorstwa posiadające największą siłę przetargową w łańcuchach. Tak jest np. w przypadku łańcuchów dostaw w branży motoryzacyjnej, gdzie rola firmy flagowej odpowiedzialnej za koordynację łańcucha przypada najsilniejszemu, czyli koncernom motoryzacyjnym takim jak Ford, Toyota, Volkswagen itd. Jednak zgodnie z ideą optymalizacji przerobu wg E. Goldratta podstawowych ograniczeń należy poszukiwać przede wszystkim w „wąskich gardłach” czyli w ogniwach limitujących przepływy dóbr w ramach łańcucha, które to niekoniecznie pokrywają się z firmami najsilniejszymi.

Odpowiedź na drugie z postawionych pytań na poziomie mezologistycznym³, czyli łańcucha dostaw, wydaje się prosta. Klienta finalnego, czyli konsumenta lub użytkownika końcowego, widać choćby na rys. 1 przy każdym zidentyfikowanym łańcuchu dostaw. Jednak przyjmując optykę poszczególnego przedsiębiorstwa będącego ogniwem łańcucha dostaw, tegoż klienta finalnego można nie dostrzec, zwłaszcza gdy firma nie jest ogniwem flagowym czy orkiestratorem [Fung, Fung, Wind 2008] w łańcuchu. Na przykład czy huta stali zainteresowana jest sytuacją na rynku przewozów morskich albo na rynku sprzedaży nowych samochodów? W każdym razie powinna, gdyż znaczna część stali, jaką produkują huty, pływa właśnie pod postacią kadłubów statków czy jeździ w postaci choćby karoserii samochodowych. Sytuacja na tych rynkach ma istotny wpływ na zapotrzebowanie na stal zgłaszane przez bezpośrednich odbiorców tej huty w postaci stoczni czy producentów karoserii. Jednak wpływ ten jest pośredni i opóźniony w czasie (inercja). Rzadko kiedy do analizy strategicznej przykładowej huty włączane są czynniki z tak dalekiego otoczenia. Jednak chcąc stosować koncepcję zarządzania procesami, powinniśmy precyzyjnie określić klienta finalnego dla procesu realizowanego w łańcuchu dostaw.

Poniżej przytoczone są przykłady z praktyki ilustrujące omawiane problemy.

3. Praktyczne problemy identyfikacji procesów w łańcuchach dostaw

W 2007 r. przedsiębiorstwa produkujące materiały budowlane zostały zaskoczone niespodziewanym dla nich nagłym wzrostem zapotrzebowania na swoje produkty. Ceny materiałów poszybowały nagle w górę, a przed składami budowlanymi poja-

³ Mezologistyka – pojęcie to odnosi się do łańcuchów i sieci, zob. [Nowosielski (red.) 2008, s. 10].

wiły się komitety kolejkowe jak za dawnych czasów PRL. Z dzisiejszej perspektywy dość łatwo można wyjaśnić to zjawisko. Dokonując analizy wstecz, można dostrzec logiczny ciąg zdarzeń:

1) Rozszerzenie w 1998 r. kredytobiorców hipotecznych o osoby mniej zarabiające. Rolę gwaranta takich kredytów zapewniły dwie firmy – słynna Fannie Mae i Freddie Mac oraz rządowa agencja Federal Housing Administration.

2) Wycofanie przepisu w amerykańskim prawie bankowym w 1999 r. o zakazie łączenia dwóch typów bankowości: inwestycyjnej i depozytowo-kredytowej. Przepis ten, zwany Glass-Steagall Act, został uchwalony w USA 4 lata po czarnym czwartku z roku 1929.

3) Pęknięcie na giełdzie bańki internetowych firm „dot.com” w 2001 r. spowodowało niską rentowność papierów wartościowych. Rezerwa Federalna w odpowiedzi na kryzys obniżyła stopy procentowe do poziomu 2%, czyli poniżej poziomu inflacji. Wpłynęło to na zainteresowanie inwestorów zakupem nieruchomości, podnosząc ich ceny.

4) Wprowadzenia na rynek kredytów hipotecznych produktu *subprime mortgage*, który stanowił potem zabezpieczenie obligacji ustrukturyzowanych na rynku finansowym [Borowski 2008].

5) Z pewnym opóźnieniem sytuacja ta wywarła wpływ również na zachowanie banków w Europie. Choćby w Polsce w latach 2005–2007 można było zauważyć ułatwienia w dostępie do kredytów hipotecznych na bardzo korzystnych warunkach.

6) Szeroka akcja kredytowa i związany z nią wzrost cen nieruchomości spowodowały znaczny ruch na rynku mieszkań i domów, zarówno wtórnym, jak i pierwotnym.

7) Deweloperzy i prywatni inwestorzy, finansując z kredytów nowe inwestycje, zaczęli masowo budować obiekty, czyli zgłaszali rosnący popyt na materiały budowlane.

Jak widać z przedstawionego wyżej scenariusza, producenci materiałów budowlanych mogli uniknąć zaskoczenia, gdyby poprawnie zinterpretowali rozwój sytuacji gospodarczej w USA w ciągu wcześniejszych kilku lat. A nawet nie sięgając już tak głęboko, można było prognozować sytuację zwiększonego popytu na podstawie danych krajowych. W 2006 r. opublikowany został na stronach Platformy Obywatelskiej raport, w którym dość trafnie została przewidziana sytuacja boomu budowlanego.

Można zadać więc pytanie: Dlaczego sytuacja wzrostu popytu zaskoczyła większość firm wytwarzających materiały budowlane? Przyczyn zapewne jest wiele:

1) Przyczyny powstania boomu mogły nie być zauważone ze względu na ich oddalenie geograficznie – USA.

2) Analiza strategiczna tych przedsiębiorstw nie uwzględniała powiązania różnych segmentów gospodarki światowej. Produkując materiały budowlane, trudno znać się również na wyrafinowanych produktach inwestycyjnych.

3) Niskie zainteresowanie firm analizami i raportami przygotowywanymi przez ekspertów w powiązaniu z małą, pasywną rolą instytucji wspierających, takich jak Ministerstwo Gospodarki, izby gospodarcze, stowarzyszenia branżowe itd.

Na tym tle warto rozważyć również aspekty związane z łańcuchami logistycznymi, w których uczestniczą firmy z branży materiałów budowlanych.

Po pierwsze analiza strategiczna takich podmiotów ogranicza się najczęściej do otoczenia najbliższego, a więc konkurentów, odbiorców, dostawców i instytucji branżowych. Konsument ostateczny, czyli użytkownik, lokator budowanych czy remontowanych nieruchomości, analizowany jest najczęściej w sposób uproszczony. Przede wszystkim badane są dane statystyczne dotyczące liczby młodych małżeństw, liczebności rodzin, zamożności potencjalnych nabywców mieszkań czy domów.

Po drugie konsument ostateczny powinien być rozpatrywany w szerszym znaczeniu. Oprócz łatwo dostępnych danych statystycznych o populacji potencjalnych klientów finalnych ważne są informacje o tzw. konsumencie rozszerzonym. Jednostka ludzka czy podstawowa komórka społeczna, za jaką uznaje się rodzinę, egzystuje w sieci powiązań (sieci społeczno-gospodarczej). Stąd wynika, że na ważną decyzję życiową, jaką niewątpliwie jest zakup mieszkania czy budowa domu, wpływają dodatkowe czynniki, z których najważniejsze to:

- stabilność zatrudnienia lub perspektywy zawodowe oraz związane z tym kwalifikacje zawodowe,
- wsparcie rodziny, zwłaszcza rodziców,
- bank klienta finalnego i jego historia kredytowa,
- styl życia.

Takie analizy są prowadzone na poziomie deweloperów, którzy mają bezpośredni kontakt z użytkownikami nieruchomości. Jednak na niższych szczeblach łańcucha, u producentów materiałów budowlanych, wykorzystywane są zdecydowanie rzadziej.

Również przedsiębiorstwa, które świadome są swojej przynależności do jasno określonych łańcuchów dostaw, niekoniecznie zajmują się analizowaniem sytuacji na rynku konsumenta czy użytkownika finalnego.

W przypadku producenta części do samolotów Boeing z Wielkopolski, który w roku 2010 popadł w dość znaczne trudności wynikające ze spadku zamówień na samoloty ze strony przewoźników, było to znów powodowane kryzysem gospodarczym i zmniejszonym popytem na podróże lotnicze. Można było tę tendencję przewidzieć, analizując sytuację konsumentów, zwłaszcza w powiązaniu z wcześniej ujawnionym, opisanym powyżej, kryzysem w sektorze bankowym. Jednak takich przewidywań nie prowadzi się w dolnych ogniwach łańcucha, zawierając niejako odbiorcom, że to oni mają lepsze informacje o swoich odbiorcach, i tak aż do klienta finalnego.

Podobnie odlewnia aluminium zlokalizowana w województwie dolnośląskim, wykonująca korpusy do bębnow hamulcowych dla kilku globalnych motoryzacyjnych łańcuchów dostaw, opiera swoje prognozy produkcji na zamówieniach od bez-

pośrednich odbiorców. Wierzy, że ich przewidywania co do sprzedaży dalszym ogniom łańcucha są wiarygodne.

Spostrzeżenia powyższe wskazują na to, że przynależność do łańcucha dostaw wcale nie determinuje znajomości klienta finalnego. Nie jest ona konieczna w sytuacji, gdy przedsiębiorstwa usytuowane na dole łańcucha dostaw wykazują pewne zaufanie do tego układu gospodarczego. W tym kontekście ciekawym spostrzeżeniem może być fakt, że zaufanie co do sprawności działania łańcucha może prowadzić do powstawania naturalnego zjawiska byczego bicza w kanałach logistycznych.

Warto również zauważyć, że spoiwem tych łańcuchów są też wymagania i normy techniczne oraz kontrole, zwłaszcza powypadkowe. W momencie katastrofy, np. samolotu, komisja badania wypadków lotniczych przegląda całą dokumentację i sprawdza wszystkie detale wchodzące w skład wyrobu, aby ustalić przyczynę awarii. Ma to wpływ na funkcjonowanie właśnie całego łańcucha dostaw, poczynając od zawieszenia produkcji i uziemienia maszyn danego modelu, a kończąc na kontroli w zakładach produkcyjnych tworzących ten łańcuch.

4. Zakończenie

Z przeprowadzonego rozumowania wynika, że podejście procesowe w zarządzaniu łańcuchami dostaw jest ważne, jednak w praktyce gospodarczej występują elementarne problemy z zastosowaniem jego zaleceń. Przede wszystkim aby móc zarządzać procesami, należy potrafić je identyfikować. Jeżeli więc chcemy zarządzać procesami na skalę łańcucha dostaw, to należy jasno określić strukturę tego łańcucha. Ponieważ procesy zawsze zachodzą w jakimś środowisku oraz posiadają bezpośrednich wykonawców i klienta, te elementy łańcucha dostaw powinny być precyzyjnie określone. Okazuje się jednak, że trudności w identyfikacji systemów, jakimi są właśnie łańcuchy dostaw czy szerzej – sieci, są w praktyce gospodarczej znaczące. W artykule omówiono główne przyczyny tych trudności, zaliczono do nich:

1) Trudności w identyfikacji łańcuchów dostaw, w których przedsiębiorstwa uczestniczą. Wynika to ze złożoności takich systemów. Ponadto może występować sytuacja przynależności firmy do kilku łańcuchów równocześnie.

2) Kłopoty z określeniem konsumenta czy użytkownika finalnego produktów wytwarzanych przez łańcuchy dostaw. Dotyczy to zwłaszcza przedsiębiorstw ulokowanych w dolnych ogniwach takich układów. Potrzeba taka czasem nie występuje, gdyż zastępuje ją zaufanie do systemu, jakim jest łańcuch dostaw. Wtedy zadanie prognozowania popytu przerzuca się na ogniwa, które są bliżej klienta finalnego.

3) Inercja zjawisk, które pojawiają się w łańcuchach dostaw jak we wszystkich systemach.

Czynniki powyższe zilustrowano przykładami z praktyki gospodarczej. Zwłaszcza pierwszy z nich, dotyczący wzrostu popytu na materiały budowlane w 2007 r. w Polsce, jest na tyle interesujący, że analiza przyczyn powstawania tego zjawiska wymaga znajomości globalnej historii gospodarczej na przestrzeni ostatnich 100 lat oraz znajomości zagadnień z dziedziny ekonomii i finansów.

Literatura

- Bigliardi B., Dormio A.I., Galati F. (2011), *Successful co-opetition strategy: evidence from an Italian consortium*, „International Journal of Business, Management and Social Sciences”, vol. 2, no. 4, s. 1–8.
- Borowski K. (2008), *Kryzys na rynku kredytów subprime i jego skutki*, [w:] *Stabilność i bezpieczeństwo systemu finansowego*, red. J. Nowakowski, T. Famulska, Difin, Warszawa.
- Champy J. (2003), *X-engineering przedsiębiorstwa. Przemysł swój biznes w erze cyfrowej*, Placet, Warszawa.
- Cyglar J. (2009), *Kooperencja przedsiębiorstw. Czynniki sektorowe i korporacyjne*, SGH, Warszawa.
- Freeman R.E., Harrison J.S., Wicks A.C., Parmar B.L., de Colle S. (2010), *Stakeholder Theory: The State of the Art*, Cambridge University Press, New York.
- Fung V.K., Fung W.K., Wind Y. (2008), *Konkurowanie w płaskim świecie. Budowanie przedsiębiorstw przystosowanych do płaskiego świata*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa.
- Goldratt E. (2008), *Cel II. To nie przypadek*, Mint Books, Warszawa.
- Goldratt E., Cox J. (2000), *Cel. Doskonałość w produkcji*, Werbel, Warszawa.
- Hakanson H., Snehota I. (2006), *No business is an Island: the network concept of business strategy*, „Scandinavian Journal of Management”, vol. 5, s. 187–200.
- Hammer M., Champy J. (2003), *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*, Collins Business Essentials, New York.
- Jokiel G. (2009), *Podejście procesowe w zarządzaniu – geneza i kierunki rozwoju koncepcji*, [w:] *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 52, Podejście procesowe w organizacjach*, red. S. Nowosielski, UE, Wrocław, s. 15–22.
- Kogut B. (2000), *The networks a knowledge: generative rules and the emergence of structure*, „Strategic Management Journal”, vol. 21.
- Nowosielski S. (red.) (2008), *Procesy i projekty logistyczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Senge P. (1998), *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa.

IDENTIFICATION OF PROCESSES IN THE SUPPLY CHAIN

Summary: This paper presents difficulty in identifying supply chains as systems that implement business processes. In this situation, the application of the process management concept would be reasonable, however, it faces elementary problems in business practice such as the definition of supply chains, end user, and cause-effect relationships in a situation of systems' inertia. The purpose of this article is to analyze the causes of the gap between theory and practice of management in the field of supply chain management or network organizations and to identify barriers and stimulants of management of such systems.

Keywords: supply chains, process management.