

PRACE NAUKOWE

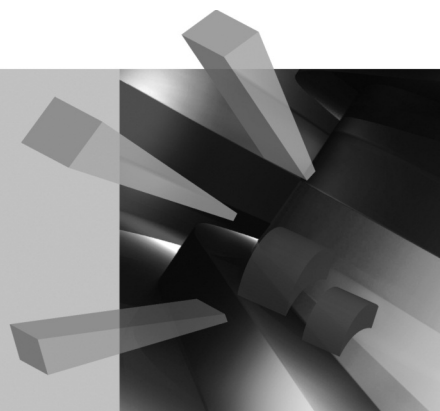
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

234

Strategie i logistyka w sektorze usług. Logistyka w nietypowych zastosowaniach



Redaktorzy naukowi

Jarosław Witkowski

Anna Baraniecka



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2011

Recenzenci: Danuta Kempny, Tomasz Nowakowski, Maciej Szymczak

Redaktor Wydawnictwa: Barbara Majewska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Justyna Mroczkowska

Łamanie: Comp-rajt

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.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 2011

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-232-1

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp	9
-------------	---

Część 1. Trendy rozwoju logistyki w nauce i praktyce zarządzania

Anna Baraniecka: Szkolenia i konsulting w zakresie zarządzania łańcuchem dostaw – identyfikacja problemów.....	13
Halina Brdulak: Nowoczesne modele biznesu w logistyce	29
Marek Ciesielski: Logistyka na tle problemów nauk o zarządzaniu	40
Grzegorz Jokiel: Kilka kontrowersji na temat przedmiotu logistyki.....	49
Danuta Kisperska-Moroń: Czynniki ludzki jako element jakości zarządzania logistycznego w firmach usługowych.....	60
Krystyna Kowalska: Efektywność procesów logistycznych w strategii zarządzania przedsiębiorstwem	73
Cezary Mańkowski: Teorie ekonofizyczne w zarządzaniu logistycznym	82
Krzysztof Rutkowski: Wpływ megatrendów na zarządzanie łańcuchem dostaw – przykład Peak Oil	96
Henryk Woźniak: Procesy konwergencji i ich wpływ na zarządzanie łańcuchami dostaw w przemyśle motoryzacyjnym	111

Część 2. Logistyka miejska i regionalna a jakość życia mieszkańców

Jarosław Witkowski: Modelowanie logistyki miejskiej. W poszukiwaniu nadrzędnego celu i kryteriów oceny modelu	125
Maja Kiba-Janiak: Rola interesariuszy w kształtowaniu logistyki miejskiej na rzecz poprawy jakości życia mieszkańców	136
Katarzyna Cheba: Metody wielowymiarowej segmentacji klientów na rynku miejskich usług transportowych.....	147
Tomasz Kołakowski: Wpływ projektów logistyki miejskiej na jakość życia mieszkańców – preferowane kierunki działań na przykładzie wybranych miast	158
Krzysztof Witkowski, Sebastian Saniuk: Logistyka miejska a jakość życia mieszkańców Zielonej Góry – wstęp do badań.....	171
Sebastian Saniuk, Krzysztof Witkowski: Oczekiwania mieszkańców wobec rozwiązań usprawniających system transportu miejskiego	182
Marzenna Cichosz, Katarzyna Nowicka: Inwestycja w obiekt logistyczny jako element rewitalizacji i zrównoważonego rozwoju miast na przykładzie Błonia	192

Konrad Karmelita, Agnieszka Tubis: Konkurencyjność przewoźników z grupy PKS w obsłudze regionalnych przewozów pasażerskich	207
Katarzyna Nowicka, Aneta Pluta-Zaremba: Systemy dostaw do wielkich miast a lokalizacja obiektów logistycznych na przykładzie Warszawy i województwa mazowieckiego	217
Agnieszka Tubis: Ocena rentowności usług transportowych świadczonych w ramach regionalnych przewozów pasażerskich (na podstawie badań wybranej trasy przewozowej)	233
Kamil Zieliński: Organizacja i funkcjonowanie systemu komunikacji zbiorowej na przykładzie Wałbrzycha	242

Część 3. Rola logistyki w ochronie zdrowia, wojsku, sporcie i turystyce

Anna Łupicka: Logistyka akcji humanitarnych jako jeden z procesów zarządzania ryzykiem w łańcuchu dostaw.....	257
Justyna Majchrzak-Lepczyk: Zadania logistyki w strategicznym zarządzaniu krwiodawstwem	270
Radosław Milewski: Charakterystyka modeli transportowych w obsłudze logistycznej kontyngentów wojskowych	282
Marek Szajt: Transport w usługach turystycznych w Polsce – stan obecny i perspektywy rozwoju	293
Jacek Szoltysek, Sebastian Twaróg: Przesłanki stosowania logistycznego wsparcia usług medycznych w polskich szpitalach	303
Andrzej Szymonik: Uwarunkowania logistyki imprez masowych	320

Summaries

Part 1. Trends in logistics development in science and management practice

Anna Baraniecka: Training and consulting in the field of supply chain management – the identification of problems	28
Halina Brdulak: Modern business models in logistics	39
Marek Ciesielski: Logistics against management science problems	48
Grzegorz Jokieli: Several controversies on subject of logistics matter	59
Danuta Kisperska-Moroń: Human factor as a determinant of logistic management quality in service sector companies	72
Krystyna Kowalska: Effectiveness of logistic processes in the strategy of enterprise management	81
Cezary Mańkowski: Econophysical theories in the logistic management	95

Krzysztof Rutkowski: Influence of megatrends on supply chain management – an example of Peak Oil	110
Henryk Woźniak: Influence of convergence processes on supply chain management in the automotive industry	121

Part 2. Urban and regional logistics and quality of life

Jarosław Witkowski: Modelling city logistics. Searching for overall objective and evaluation criteria of the model	135
Maja Kiba-Janiak: The role of stakeholders in formulating the city logistics for the improvement of citizens' quality of life	146
Katarzyna Cheba: Methods of multidimensional segmentation of customers on the market of urban transport services	157
Tomasz Kołakowski: Impact of city logistics projects on quality of inhabitants life – preferred directions of action on the example of selected cities	170
Krzysztof Witkowski, Sebastian Saniuk: City logistics versus quality of life of the residents of Zielona Góra – introduction to the research ...	181
Sebastian Saniuk, Krzysztof Witkowski: Expectations of residents for solutions to improve urban transport systems	191
Marzenna Cichosz, Katarzyna Nowicka: Investment in logistics property as the element for cities' regeneration and sustainable development on the example of Błonie Town	206
Konrad Karmelita, Agnieszka Tubis: Competitiveness of big hauliers from PKS group in regional passenger transport	216
Katarzyna Nowicka, Aneta Pluta-Zaremba: Delivery systems to great cities and logistics facilities localization on the example of Warsaw and Mazowieckie Voivodeship	232
Agnieszka Tubis: Evaluation of regional passenger transport services (on the basis of a chosen route)	241
Kamil Zieliński: Organization and functioning of public transport system – the example of Wałbrzych	254

Part 3. The role of logistics in health care, military, sports and tourism

Anna Łupicka: Logistics of humanitarian actions as one of the processes of risk management in supply chains	269
Justyna Majchrzak-Lepczyk: Problem of logistics in strategic management of blood donation	281
Radosław Milewski: Characteristics of transport models used in logistics of military contingents	292

Marek Szajt: Transport in tourist services in Poland, current state and development perspectives	302
Jacek Szoltysek, Sebastian Twaróg: Reasons for using logistic support of medical services in Polish hospitals	319
Andrzej Szymonik: Conditioning of mass events logistics	330

Marek Ciesielski

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

LOGISTYKA NA TLE PROBLEMÓW NAUK O ZARZĄDZANIU

Streszczenie: Rozwój logistyki jako subdyscypliny nauk o zarządzaniu w Polsce jest spowalniany poprzez słabą integrację jej paradygmatu z paradygmatem dyscypliny nauki o zarządzaniu i z paradygmatami innych subdyscyplin, jak: marketing czy zarządzanie strategiczne. Dowodzi tego między innymi różny stopień akceptacji w badaniach i publikacjach przez wspomniane subdyscypliny zjawiska sieciowości. Brak integracji występuje ze szczególnym nasileniem w obszarze zagadnień związanych ze strategiami (firm, sieci korporacji).

Słowa kluczowe: logistyka, nauki o zarządzaniu, paradygmat.

1. Wstęp

Rosnąca liczba badań nad zarządzaniem logistyką i zarządzaniem łańcuchami dostaw jest dostatecznym powodem do podjęcia zagadnień związanych z paradygmatem tej subdyscypliny nauk o zarządzaniu. Wpierw należy odnieść paradygmat logistyki i zarządzania łańcuchami dostaw do paradygmatu nauk o zarządzaniu i do paradygmatów innych subdyscyplin tej dyscypliny naukowej (w tym opracowaniu przyjęto, że tzw. nauki o zarządzaniu są samodzielną dyscypliną naukową¹). Następnie warto by ocenić stopień implementacji wiedzy związanej z najważniejszymi kategoriami współczesnej gospodarki, jak: sieciowość, globalizacja i informatyzacja. Tu wybrano sieciowość. Jest ona bowiem najważniejszą cechą dzisiejszej logistyki i zarządzania łańcuchami dostaw. Podjęto też próbę oceny akceptacji tej kategorii w publikacjach dotyczących strategii.

Termin „paradygmat” jest najczęściej używany w znaczeniu nadanym mu przez T.S. Kuhna: „zbiór powtarzających się quasi-standardowych ilustracji rozmaitych teorii w ich pojęciowych, doświadczalnych i instrumentalnych zastosowa-

¹ Taki pogląd nie jest powszechnie przyjmowany. Zaprzecza mu się na przykład w: K. Kuciński (red.), *Metodologia nauk ekonomicznych*, Difin, Warszawa 2010.

niach”². Niemniej w niniejszym opracowaniu termin ten został sprowadzony do zbioru pojęć i teorii. To konieczne uproszczenie odsuwa na bok problem: czy w odniesieniu do wyspecjalizowanych subdyscyplin można w ogóle używać terminu „paradygmat” w znaczeniu obejmującym nie tylko zbiór pojęć i teorii, ale także model uprawiania nauki, osiągnięcia, praktyki badawcze, wybór problemów badawczych i kryteriów dowodzenia.

Oczywiście rozważania te nabierają sensu przy wspomnianym już założeniu, iż nauki o zarządzaniu, a w tym logistyka, spełniają kryteria naukowości. Wówczas można mówić o paradygmacie. Tu przyjęto, iż dyscyplina nauki o zarządzaniu (z logistyką) to co najmniej pogranicze sztuki i nauki lub inaczej – nauka *in statu nascendi*. Ważną rolę odgrywa więc w nich instrumentalizm. Nie tamuje on jednak całkowicie dążenia do formalizacji wywodów, modelowania czy nawet formułowania praw.

Wszystkie wspomniane kwestie dotyczą nauk o zarządzaniu w Polsce. Trzeba więc zaznaczyć, że byłoby celowe podjęcie porównań międzynarodowych. Zresztą to opracowanie jest tylko zarysowaniem problemów i wykazaniem potrzeby ich analizy.

2. Paradygmaty w naukach o zarządzaniu

W literaturze dość powszechny jest pogląd o przechodzeniu w nauce od paradygmatu hipotetyczno-dedukcyjnego do paradygmatu holistycznego. „Stary” paradygmat jest określany także jako euklidesowy, kartezjański, newtonowski, bacoński, atomistyczny, mechanistyczny i redukcjonistyczny. „Nowy” – jako babiloński, ekologiczny, systemowy, a także niekiedy jako procesowy. Wskazuje się, iż w naukach o zarządzaniu obserwujemy zarówno indukcyjność, jak i dedukcyjność (z przewagą tego pierwszego)³.

Odbiciem paradygmatów nauk o zarządzaniu jest powszechne w logistyce odwoływanie się do haseł: system, proces, holizm. Wydaje się ciekawe, że niekiedy podejście związane z tymi hasłami traktuje się jako typowe tylko dla logistyki i odróżniające ją od innych subdyscyplin. Mało tego, jest ono używane jako argument za uznaniem logistyki za odrębną naukę.

R.W. Griffin definiuje zarządzanie jako: „zestaw działań obejmujący planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, przeprowadzenie, tj. kierowanie ludźmi i kontrolowanie skierowanych na zasoby organizacji (ludzkie, finansowe, rzeczowe i informacyjne) i wykonywanych z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny”⁴. Do takich działań odnoszone są najczęściej paradygmaty holistyczny (kontra redukcjonistyczny) i systemowy (kontra atomistyczny). Wy-

² T.S. Kuhn, *Struktura rewolucji naukowych*, Wydawnictwo Aletheia, Warszawa 2009, s. 85.

³ W. Kowalczewski, *Wybrane aspekty metodologii nauk o zarządzaniu*, [w:] W. Kowalczewski (red.), *Współczesne paradygmaty nauk o zarządzaniu*, Difin, Warszawa 2008.

⁴ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1996, s. 41.

daje się jednak, iż w naukach o zarządzaniu niekiedy wystarcza „paradygmat zdroworozsądkowy” (intuicyjny). Tak jest i w logistyce.

Jak już wspomniano, nauki o zarządzaniu określa się często jako coś pośredniego między nauką a sztuką (w tym opracowaniu pomija się kwestię granic z ekonomią). Trzeba więc pamiętać, iż teoria zarządzania rozwija się nie tylko w wyniku ciekawości i pasji badaczy, ale także w wyniku presji ze strony branży szkoleniowo-konsultingowej. Ma to związek z pewnymi wadami nauk o zarządzaniu⁵:

- niezdolnością do krytycyzmu,
- stosowaniem pogmatwanej terminologii,
- rzadkim wznoszeniem się poza zdrowy rozsadek,
- ulotnością i wielką liczbą sprzeczności.

Wady te utrzymują się, mimo że w żadnej innej dyscyplinie naukowej nie można tak szybko sprawdzić teorii i koncepcji⁶. Niekiedy teoria zarządzania zbliża się do granic szarlatanstwa, a w wielu obszarach postęp jest iluzoryczny. Wystarczy tu porównać współczesne zalecenia z fragmentem tekstu książki W. Sombarta wydanej 100 lat temu:

Przedewszystkiem ten kto chce organizować, musi posiadać dar oceniania sprawności ludzi, umieć z dużej ilości ludzi wybrać odpowiedniego człowieka. Musi umieć kazać im pracować za siebie, przedewszystkiem wybrać kierowników takich, którzyby (wraz ze wzrostem interesu) mogli objąć z kolei wszystkie częściowe funkcje działalności szefa. [...]

Nakoniec przedsiębiorca ma się troszczyć o to, aby zorganizowane w celu wspólnej pracy grupy ludzi były odpowiednio dobrane ilościowo i jakościowo i jak najlepsze między sobą, o ile jest tych grup wiele, utrzymywały stosunki. Poruszam tu zagadnienie celowego ukształcenia przedsiębiorstwa, gdyż należy ono do najtrudniejszych zadań przedsiębiorcy.

Przez organizację przedsiębiorstwa rozumieć należy nie tylko odpowiedni wybór rzeczowych (t. j. technicznych) punktów; dokoła których krystalizują się pojedyncze grupy ludzi, ale także szczęśliwe przystosowanie przedsiębiorstwa do stosunków geograficznych, etnologicznych i koniunktury handlowej⁷.

Słabość nauk o zarządzaniu (i po części słabość ekonomii) przejawia się także w nieuprawnionym przenoszeniu do nich dorobku nauk ścisłych i teorii nauk przyrodniczych. Autorzy krytykujący to zjawisko sformułowali nawet postulat: „dobrze jest wiedzieć, o czym się mówi”⁸.

Interesujące wydaje się to, że paradygmaty subdyscyplin nauk o zarządzaniu bardzo się różnią. Można to wykazać, analizując paradygmaty logistyki i zarządza-

⁵ J. Micklethwait, A. Wooldridge, *Szamani zarządzania*, Zysk i S-ka, Poznań 2000, s. 19-20.

⁶ Tamże, s. 18.

⁷ W. Sombart, *Żydzi i życie gospodarcze*, Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa 2010, s. 160-161.

⁸ A. Sokal, J. Bricmont, *Modne bzdury, o nadużywaniu pojęć z zakresu nauk ścisłych przez postmodernistycznych intelektualistów*, Prószyński i S-ka, Warszawa 1998, s. 178.

nia łańcuchami dostaw oraz paradygmaty dwu wybranych subdyscyplin: marketingu i zarządzania strategicznego.

Ze względu na charakter tego opracowania celowe wydaje się wyróżnienie dwu części paradygmatu logistyki. W pierwszej należy umieścić te pojęcia z ekonomii i nauk o zarządzaniu, które odgrywają największą rolę w danej subdyscyplinie (logistyce), a w drugiej elementy właściwe logistyce. Paradygmat logistyki nie wygląda imponująco⁹. W pierwszym zbiorze trzeba umieścić: proces, system, partnerstwo i dominację (tzw. paradygmat KKK), konkurowanie czasem, łańcuch wartości, teorię kosztów transakcyjnych, teorię agencji, model struktury branży i model strategii Portera, jego teorię gron, podejście sieciowe i zasobową teorię firmy. Elementy właściwe przede wszystkim logistyce to: przepływ (rzeczy i informacji), sieci (łańcuchy dostaw) (w tym *keiretsu*, JiT, JiS i *Kanban*). Umownie można tu dodać: strategię kompresji czasu i koncepcję logistycznej obsługi klienta. Świadczy to w sumie jednoznacznie o niskim poziomie naukowości logistyki, która jest bez wątpienia najbliższej – z trzech omawianych dyscyplin – pojęcia „dyscyplina praktyczna”.

Ciekawą sprawą jest relacja logistyki i marketingu do zarządzania strategicznego. Otóż podejście marketingowe (może wskutek związków z psychologią) jest często przeciwstawiane zarządzaniu strategicznemu¹⁰. Natomiast logistyka podąża ściśle za każdym postępowym krokiem w zarządzaniu strategicznym. W tabeli 1 zestawiono elementy paradygmatów marketingu i zarządzania strategicznego. Pozwoli to na łatwiejszą ocenę zgodności lub niezgodności tych dwu paradygmatów i łatwiejsze odniesienie ich do paradygmatu logistyki.

Tabela 1. Paradygmaty marketingu i zarządzania strategicznego*

Zarządzanie strategiczne	Marketing
<ul style="list-style-type: none"> • Strategia • Szkoły zarządzania strategicznego • Potencjał strategiczny • Wizja • Misja • Model branży Portera • Analiza portfelowa • Łańcuch wartości • Strategiczna karta wyników • Analiza <i>Swot</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Marketingowa koncepcja produktu • Marketing-mix • Relacje • Konkurencja • Pozycjonowanie • Marka • Cykl życia produktu • Strategie cen • Teoria psychologii społecznej • Neurologia

* Założono, że paradygmat nie może zawierać więcej niż 10 elementów.

Źródło: opracowanie własne.

Łatwo zauważyć, że w odniesieniu do obu subdyscyplin, a w szczególności do marketingu, nie można mówić o silnym paradygmacie.

⁹ Za to pojawiają się zabawne publikacje, w których jest mowa o nihilistycznym paradygmacie logistyki albo za paradygmat uznaje się rozwój logistyki miejskiej czy logistyki usług.

¹⁰ Opisują to szczegółowo: A. Ries, L. Ries, *Wojna marketingu z zarządzaniem*, PWE, Warszawa 2010.

3. Sieciowość i strategię

Sieci gospodarcze, zwane także sieciami biznesowymi, są rozumiane w polskiej literaturze na dwa sposoby. W pierwszym elementami sieci są relacje. Wówczas spotykamy takie definicje: „zbiór powiązań łączący dwa lub więcej podmiotów, które charakteryzuje ciągła interakcja...”¹¹. Drugi sposób rozumienia sieci jest prosty: „zbiór powiązanych z sobą przedsiębiorstw”¹². Tak opisuje sieci A. Noga: „Sieci przedsiębiorstw stanowią grupy powiązanych ze sobą firm, przy czym powiązania te mogą mieć albo charakter pionowy (wtedy powiązanie utożsamiane jest z trwałą relacją wymiany dóbr i usług) albo poziomy (powiązania w tym przypadku rozumiemy jako mechanizmy tworzenia i regulacji efektów zewnętrznych w grupie podmiotów)”¹³. Podobna sytuacja występuje w przypadku łańcuchów dostaw i sieci dostaw. Niektórzy autorzy uważają łańcuchy dostaw za zbiory organizacji, inni za zbiory przepływów lub interakcji. J. Witkowski pisze: „Łańcuchy dostaw to występujące na drodze od wydobycia surowców do rynków zbytu oraz współdziałające w różnych obszarach funkcjonalnych firmy wydobywcze, produkcyjne, handlowe, usługowe oraz ich klienci, między którymi przepływają strumienie produktów, informacji i środków finansowych”¹⁴. Niemniej spotykamy także definicje, w których łańcuchy dostaw są zbiorem przepływów lub relacji. Sieci dostaw z kolei to również albo zbiory przepływów, albo zbiory przedsiębiorstw.

Przyczyną chaosu pojęciowego jest omawiane wyżej zjawisko braku integracji subdyscyplin. Problematyką sieci zajmują się przede wszystkim trzy subdyscypliny nauk o zarządzaniu: marketing, logistyka i zarządzanie strategiczne. Badań i publikacji tych subdyscyplin w Polsce nie odwołują się w dostatecznym stopniu do teorii sieci czy tzw. podejścia sieciowego. (Byłoby ciekawe ustalenie, czy takie problemy występują w przypadku innych ważnych kategorii we współczesnej gospodarce, jak informatyzacja, globalizacja, customizacja). Wspomniany nieład pojęciowy może więc wiązać się bezpośrednio ze zjawiskiem, które wymagałoby pogłębionych badań. Na razie można tu użyć tylko słów „wydaje się”. Wydaje się bowiem, że sieciowość nie wywarła w Polsce dostatecznego wpływu na terminologię i teorię owych trzech subdyscyplin, a może i całej dyscypliny nauk o zarządzaniu. Co ważniejsze, nie uległy też istotnej zmianie paradygmaty tych subdyscyplin. Bardzo wyraźnie widać to w publikacjach logistycznych. Można spotkać książki o łańcuchach dostaw, w których nie ma w ogóle

¹¹ M. Ratajczak-Mrozek, *Sieci biznesowe a przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw zaawansowanych technologii*, Wydawnictwo UE w Poznaniu, Poznań 2010, s. 29.

¹² *Leksykon zarządzania*, Difin, Warszawa 2004, s. 510.

¹³ A. Noga, *Teorie przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2009, s. 90.

¹⁴ J. Witkowski, *Organizacje sieciowe, sieci strategiczne i łańcuchy dostaw – próba systematyzacji pojęć*, [w:] J. Witkowski, *Strategie i logistyka organizacji sieciowych*, Prace Naukowe AE we Wrocławiu, Wrocław 2005, s. 186.

mowy o innych sieciach gospodarczych. Są też opracowania z zakresu zarządzania strategicznego, w których mowa jest o jakichś „sieciach w logistyce”, będących rodzajem sieci gospodarczych.

W literaturze światowej wskazuje się, że „obserwujemy kryzys tradycyjnego korporacyjnego modelu organizacji, opartego na pionowej integracji i hierarchicznym, funkcjonalnym zarządzaniu; systemu ścisłego, technologicznego i społecznego podziału pracy w firmie, podziału typu „kierownictwo i linia montażowa”¹⁵. Przyszłość należy do sieci. „Zalicza się do nich: sieci firm w różnych formach, w różnych kontekstach i manifestacjach kulturowych: oparte na rodzinie sieci w chińskich społecznościach i w północnych Włoszech; sieci przedsiębiorczości wyłaniające się z rozsądników technologii w środowiskach innowacji, takich jak Dolina Krzemowa; hierarchiczne, wspólnotowe sieci typu japońskich *keiretsu*; organizacyjne sieci zdecentralizowanych jednostek korporacyjnych wywodzących się z dawnych, pionowo zintegrowanych korporacji zmuszonych dostosować się do wymogów czasu; sieci biznesu zbudowane z klientów i dostawców danej spółki, włączone w szerszą pajęczynę sieci tworzonych wokół innych sieciowych spółek; wreszcie ponadgraniczne sieci rozwijające się ze strategicznych aliansów między firmami oraz z sieci pomocniczych wobec nich”¹⁶. Kontynuując nurt „wydaje się”, warto zastanowić się nad postawionym wcześniej zagadnieniem: czy podejście sieciowe znalazło w Polsce odpowiedni odzew w postaci zmiany paradygmatów wymienionych wcześniej trzech subdyscyplin.

W przypadku marketingu i logistyki widać zainteresowanie sieciami i częściową zmianę paradygmatu – ale dotyczy to tylko kanałów dystrybucji, marketingu relacji i łańcuchów dostaw. W przypadku dwu pozostałych subdyscyplin sieci są w Polsce ciągle traktowane jako nowość i wymaga uzupełnienia wypracowanych przez lata paradygmatów. Łatwo tu znaleźć bardzo różne sposoby rozumienia sieci i podejścia sieciowego. Raz odnosi się te pojęcia do samorzutnych powiązań przedsiębiorstw z innymi przedsiębiorstwami albo organizacjami, a w innym przypadku rozumie jako świadome kształtowanie formy współpracy. W logistyce badacze odwołują się przede wszystkim do takich pojęć, jak: transakcja, kooperacja, konfigurowanie, i takich teorii, jak: teoria kosztów transakcyjnych, modele sieci, podejście modułarne i teorie firm. W marketingu podkreśla się pojęcia i koncepcje, jak: produkt, cykl życia, relacje i marketing-mix.

W polskiej literaturze z zakresu analizy strategicznej z reguły pomija się kwestię sieci. Dominuje podejście przyjęte w modelu branży Portera: ciągłe podkreślanie konkurencyjnego nastawienia względem siebie firm, ich dostawców i odbiorców. Kwestia sieci jest marginalizowana nawet w publikacjach poświęconych

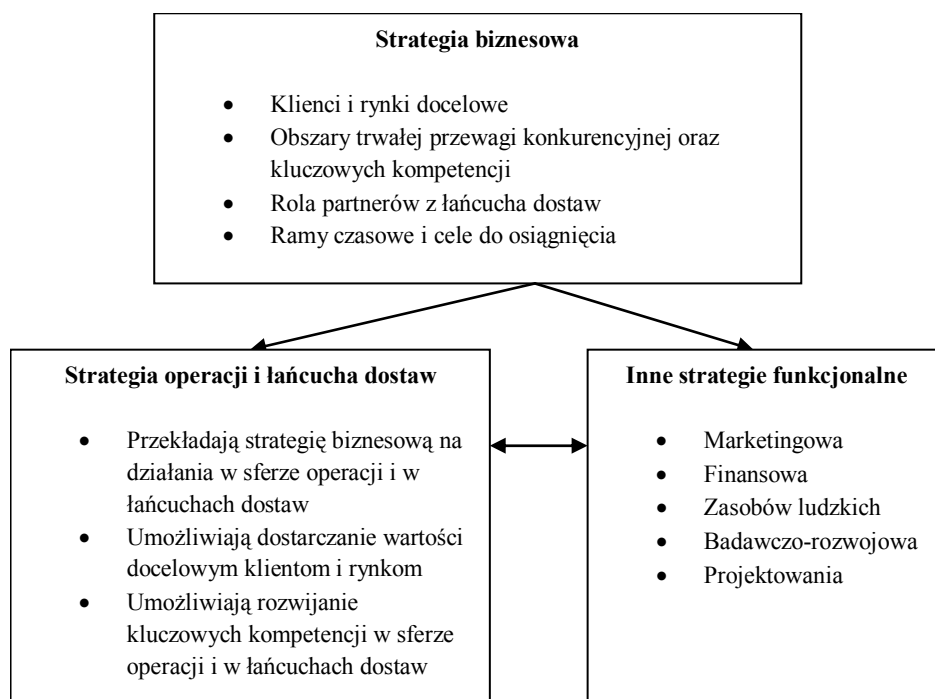
¹⁵ M. Castells, *Spółczesność sieci*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010, s. 164.

¹⁶ Tamże, s. 199.

zmianom paradygmatu zarządzania strategicznego¹⁷. Niemniej elementy podejścia sieciowego można znaleźć w łańcuchu wartości, analizie portfelowej, potencjale strategicznym. Nie ma ich natomiast w strategii, misji i wizji.

Strategia jest tym obszarem zarządzania, w którym najłatwiej zauważyć zmiany paradygmatu. W literaturze światowej wskazuje się, że strategia sieci może pozostawać w różnych relacjach względem strategii przedsiębiorstwa – od sytuacji, w której jest ona po prostu rozwiniętą funkcjonalną strategią logistyczną przedsiębiorstwa, do strategii najwyższego poziomu: poziomu sieci.

W pierwszym przypadku strategia łańcucha (sieci) dostaw (często razem ze strategią operacji) jest traktowana jako jedna ze strategii funkcjonalnych przedsiębiorstwa lub korporacji. Relacje między strategią biznesową a strategią łańcucha dostaw jako wielowymiarową strategią funkcjonalną dobrze opisuje rysunek 1.



Rys. 1. Strategia łańcucha dostaw w strategii przedsiębiorstwa lub korporacji

Źródło: C. Bozarth, R.B. Handfield, *Wprowadzenie do zarządzania operacjami i łańcuchami dostaw*, Helion, Gliwice 2007, s. 54.

¹⁷ A. Witek-Crabb, *Zmiana paradygmatu zarządzania strategicznego – zarys koncepcji*, [w:] *Przedsiębiorczość i innowacyjność. Wyzwania współczesności*, Prace Naukowe AE we Wrocławiu nr 1116, Wrocław 2006.

Strategia łańcucha dostaw oznacza sposób prowadzenia działań związanych z przepływami oraz sposób zarządzania owymi działaniami¹⁸. Obejmuje także zarządzanie relacjami w łańcuchu dostaw i integrację w obszarze zarządzania, informatyki i technologii. Jednakże tak jak pojęcie łańcucha dostaw można odnosić się albo tylko do przepływów rzeczy i informacji, albo do innych działań (marketingowych, produkcyjnych, finansowych itd.), tak i pojęcie strategii łańcucha dostaw można rozszerzyć na owe obszary.

W ujęciu konwencjonalnym wyróżniano trzy poziomy strategii: przedsiębiorstwa, korporacji i obszaru funkcjonalnego w przedsiębiorstwie. Jednakże wzrost znaczenia sieci gospodarczych spowodował konieczność wyróżnienia czwartego poziomu strategii: poziomu sieci. Bob de Wit i Ron Meyer piszą: „przedsiębiorstwa często łączą się w grupy obejmujące dwóch lub więcej partnerów. Ten poziom nazywamy poziomem sieci lub wieloorganizacyjnym. Grupy takie najczęściej liczą wielu członków, jak ma to miejsce w wypadku aliansów strategicznych, wspólnych przedsięwzięć czy też partnerstwa prowadzącego do wytworzenia dodatkowej wartości. Mogą to być także sieci składające się z dziesiątek, a nawet setek organizacji. W zależności od sytuacji do współpracy z innymi firmami może się włączyć cała korporacja albo tylko jej część. Bez względu na charakter i zakres współpracy strategię opracowaną dla grupy przedsiębiorstw nazywamy zawsze strategią poziomu sieci”¹⁹. W podejściu strategicznym uwzględnia się więc istnienie sieci. Przedsiębiorstwa podejmują tego typu współpracę po to, by wykorzystać pewne zalety integracji pionowej i poziomej, nie ponosząc jednocześnie związanych z nią kosztów. Niekiedy używa się pojęcia „strategie działania w sieci”. Strategie te odnoszą się do relacji poziomych i pionowych. Te ostatnie dotyczą oczywiście sieci i łańcuchów dostaw. Strategie działania w sieci to strategie całej sieci i strategie uczestników sieci.

4. Podsumowanie

Poziom sieci jest w Polsce nadal często pomijany w badaniach i publikacjach z zakresu zarządzania strategicznego. Rzadko mówi się o strategiach sieci. Zbyt słabo uwzględnia się sieciowość w innych subdyscyplinach. Dotyczy to przede wszystkim logistyki. Tu – z małymi wyjątkami, podobnie jak w analizie strategicznej – słowa „sieć” i „strategia” nie spotykają się często. Lepiej jest w marketingu, ale tylko dlatego, że ta subdyscyplina w praktyce obejmuje swoimi badaniami całe zarządzanie, łącznie ze strategiami firm.

Badania naukowe w obszarze logistyki powinny objąć kwestię paradygmatu logistyki, jego relacji do paradygmatu nauk o zarządzaniu i relacji do paradygmatów pozostałych subdyscyplin tych nauk. Wstępna analiza wskazuje, iż paradygmaty te są słabo zintegrowane. Wynika to z szerszego zjawiska, mianowicie słabej integracji samych

¹⁸ Por. T. Hines, *Supply Chain Strategies*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford 2004, s. 5.

¹⁹ B. de Wit, R. Meyer, *Synteza strategii*, PWE, Warszawa 2007, s. 24.

subdyscyplin. Można to opisać, badając stopień akceptacji w logistyce, marketingu i zarządzaniu strategicznym zjawiska sieciowości i koncentrując się na relacji strategii i sieciowości. Opisany stan rzeczy pociąga za sobą słabe wykorzystanie potencjalnych korzyści z synergii możliwe do uzyskania dzięki integracji subdyscyplin.

Literatura

- Bozarth C., Handfield R.B., *Wprowadzenie do zarządzania operacjami i łańcuchami dostaw*, Helion, Gliwice 2007.
- Castells M., *Spoleczeństwo sieci*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010.
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996.
- Hines T., *Supply Chain Strategies*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford 2004.
- Kowalczewski W., *Wybrane aspekty metodologii nauk o zarządzaniu*, [w:] W. Kowalczewski (red.), *Współczesne paradygmaty nauk o zarządzaniu*, Difin, Warszawa 2008.
- Kuhn T.S., *Struktura rewolucji naukowych*, Wydawnictwo Aletheia, Warszawa 2009.
- Leksykon zarządzania*, Difin, Warszawa 2004.
- Kuciński K. (red.), *Metodologia nauk ekonomicznych*, Difin, Warszawa 2010.
- Micklethwait J., Wooldridge A., *Szamani zarządzania*, Zysk i S-ka, Poznań 2000.
- Noga A., *Teorie przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2009.
- Ratajczak-Mrozek M., *Sieci biznesowe a przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw zaawansowanych technologii*, Wydawnictwo UE w Poznaniu, Poznań 2010.
- Ries A., Ries L., *Wojna marketingu z zarządzaniem*, PWE, Warszawa 2010.
- Sokal A., Bricmont J., *Modne bzdury, o nadużywaniu pojęć z zakresu nauk ścisłych przez postmodernistycznych intelektualistów*, Prószyński i S-ka, Warszawa 1998.
- Sombart W., *Żydz i życie gospodarcze*, Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa 2010.
- Wit B. de, Meyer R., *Synteza strategii*, PWE, Warszawa 2007.
- Witek-Crabb A., *Zmiana paradygmatu zarządzania strategicznego – zarys koncepcji*, [w:] *Przedsiębiorczość i innowacyjność. Wyzwania współczesności*, Prace Naukowe AE we Wrocławiu nr 1116, Wrocław 2006.
- Witkowski J. (red.), *Organizacje sieciowe, sieci strategiczne i łańcuchy dostaw – próba systematyzacji pojęć*, [w:] J. Witkowski, *Strategie i logistyka organizacji sieciowych*, Prace Naukowe AE we Wrocławiu nr 1078, Wrocław 2005.

LOGISTICS AGAINST MANAGEMENT SCIENCE PROBLEMS

Summary: The development of logistics as a branch of management studies is slowed down by the poor integration of its paradigm with the paradigm of the management science and with the paradigm of other branches such as marketing or strategic management. This is demonstrated among others by various degree of research approval and the publications by mentioned branches – the phenomenon of connectivity. The lack of integration takes place, with the particular intensity, in the areas related to the issues connected with strategies performed in firms, companies and corporations.

Keywords: logistics, supply chain, methodology, management studies, paradigm, strategies.