

PODEJŚCIE NORMATYWNO-BEHAWIORALNE W ZARZĄDZANIU ŁAŃCUCHEM DOSTAW

Artur ŚWIERCZEK

Uniwersytet Ekonomiczny, Katowice; artur.swierczek@uekat.pl, ORCID: 0000-0001-6198-6377

Streszczenie: Celem artykułu jest prezentacja koncepcji zarządzania łańcuchem dostaw w świetle założeń podejścia normatywnego i behawioralnego. W pierwszej części przedstawiono istotę i możliwości aplikacji podejścia normatywnego i behawioralnego na gruncie zarządzania łańcuchem dostaw. W drugiej części artykułu podjęto próbę integracji obu podejść, która następnie posłużyła sformułowaniu koncepcji zarządzania łańcuchem dostaw w świetle zintegrowanego podejścia normatywno-behawioralnego.

Słowa kluczowe: zarządzanie łańcuchem dostaw, racjonalność, adaptacja, antycypacja.

THE NORMATIVE-BEHAVIORAL APPROACH IN SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

Abstract: The paper seeks to explore the concept of supply chain management in the light of the tenets of normative and behavioral approaches. First, the essence and conditions of using the normative and behavioral approaches in the field of supply chain management have been depicted. Then, an attempt of integration of these two approaches has been undertaken, followed by the formulation of the concept of supply chain management in the light of integrated normative-behavioral approach.

Keywords: supply chain management, rationality, adaptation, anticipation.

1. Istota podejścia normatywnego i behawioralnego w zarządzaniu łańcuchem dostaw

Jedną z podstawowych przyczyn utrudniających jednomyślną interpretację koncepcji zarządzania łańcuchem dostaw jest głębszy spór między zwolennikami podejścia normatywnego i stronnikami nurtu behawioralnego. Jak podkreśla K. Jędralska (2010)

pierwsze podejście ma charakter inkrementalny, kumulatywny i opiera się na myśleniu racjonalno-analitycznym, podczas gdy podstawą nurtu behawioralnego jest myślenie intuicyjno-emocjonalne, które posiada naturę nieciągłą, skokową. Celem artykułu jest próba sformułowania koncepcji zarządzania łańcuchem dostaw w świetle podstawowych założeń podejścia normatywnego i behawioralnego. W centrum dyskusji między obydwoma nurtami jest przede wszystkim zróżnicowane postrzeganie kwestii racjonalności.

Na gruncie podejścia normatywnego zakłada się, że decydent podejmuje w pełni racjonalne decyzje, dążąc do maksymalizacji oczekiwanej użyteczności (Jędralska, 1992). J. Rokita (2003) podkreśla cztery podstawowe wymiary racjonalności – substancjonalną, formalną, rzeczową i metodologiczną, które towarzyszą procesowi zarządzania, zgodnemu z teorią normatywną. Dwie z nich – racjonalność rzeczowa i metodologiczna odgrywają kluczową rolę w zarządzaniu łańcuchem dostaw. Racjonalność rzeczowa oznacza dostosowanie dokonanego wyboru działania do przewidywanych celów, warunków i środków. Racjonalność metodologiczna, z kolei to taki wybór działania, który został dokonany na podstawie dostępnej informacji (Kurnal, 1969). Możliwe jest zatem określenie przyszłych stanów otoczenia za pomocą prognoz i przy zastosowaniu technik analitycznych (Pierścionek, 2007). Stąd, zarządzanie według podejścia normatywnego to proces sformalizowany, uwzględniający uwarunkowania otoczenia i posiadane zasoby oraz posiłkujący się analizą ilościową. Innymi słowy to proces określania długookresowych celów, wyboru kierunków działania i alokacji zasobów, umożliwiających osiągnięcie celów. W związku z tym cele zarządzania są jasno określone, a ich główne składowe ukształtowane przed rozpoczęciem czynności organizatorskich i wykonawczych. Normatywne podejście do zarządzania sprawdza się zatem przede wszystkim w przypadku podejmowania decyzji zaprogramowanych, czyli takich które odznaczają się względnie kompletną strukturą i/lub powracają z określoną częstotliwością (Griffin, 2017). W swej skrajnej postaci w ujęciu normatywnym występuje supremacja planowania, wobec pozostałych funkcji zarządzania. Oznacza ona traktowanie planowania jako funkcji pierwotnej, wyprzedzającej pozostałe funkcje zarządzania. Jak podkreśla K. Rupik (2013) pozostałe funkcje stanowią instrumentarium podporządkowane reżimowi wykonania planu. W rezultacie planowanie urasta do superfunkcji utożsamianej z samym zarządzaniem. Supremacja roli planowania doprowadziła również do wyizolowanego spojrzenia na ciąg funkcji zarządzania, nieuwzględniającego wzajemnych zależności o charakterze międzyfunkcyjnym. L. Krzyżanowski (1991) artykułuje potrzebę równowaznego traktowania funkcji procesu zarządzania, a jakiegokolwiek odstępstwa od tego kanonu, polegające np. na fetyszyzowaniu planowania, prowadzą do szkodliwych dewiacji. Stąd, z czasem zaczęto odchodzić od prymatu planowania na rzecz bardziej równorzędnego traktowania wszystkich funkcji zarządzania. Ten nieco zliberalizowany obraz skrajnego wariantu podejścia normatywnego odznaczał się prostotą przekazu. Proces zarządzania formułowany na podstawie tego podejścia obejmował następujące po sobie etapy, uszeregowane w porządku logicznym i realizowane sekwencyjnie. W rezultacie działalność przedsiębiorstw miała charakter zamierzony, intencjonalny, głęboko

przemyślany i z góry zaplanowany. Stąd, zarządzanie było rezultatem działań tworzonych „od góry”.

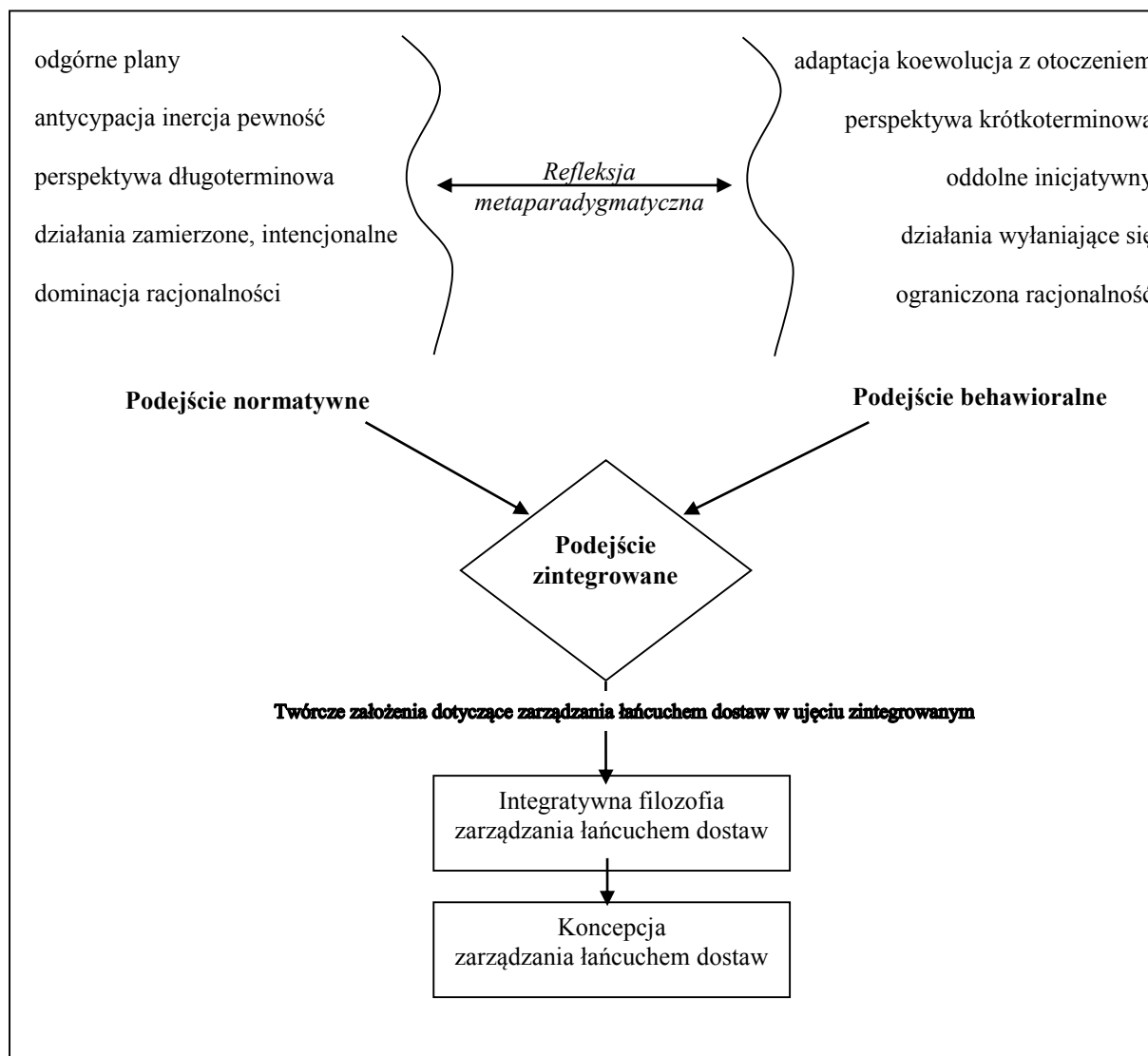
Należy zwrócić uwagę, że racjonalność w podejściu normatywnym nie uwzględnia czynników osobowościowych i aksjologicznych decydenta (Jędralska, 1992). Są one o tyle istotne, że utrudniają budowę w pełni racjonalnych modeli podejmowania decyzji. Czynniki osobowościowe określają predyspozycje psychofizyczne do rozwiązywania problemów decyzyjnych i dotyczą percepcji, pamięci człowieka, jego kwalifikacji oraz intuicji. Czynniki aksjologiczne, z kolei są związane z motywacją decydenta do podjęcia najlepszej decyzji. Wśród nich można wyróżnić postawy, nastroje oraz potrzeby, związane z odczuciem braku lub niemożności jego zaspokojenia w taki sposób, w jaki decydent sobie tego życzył (Kurnal, 1969). Wyróżnione czynniki osobowościowe i aksjologiczne utrudniają, nierzadko nawet uniemożliwiają podejmowanie racjonalnych decyzji. W związku z tym, naprzeciw mankamentom nurtu normatywnego wychodzi teoria behawioralna, która podkreśla trudności w zapewnieniu optymalnego przebiegu procesu decyzyjnego, wskutek ograniczonej racjonalności człowieka. Dowartościowanie czynników natury psychologicznej i emocjonalnej decydenta znajduje pełne odzwierciedlenie w eksplikacyjnym wariancie podejścia behawioralnego. Uwzględnia on aspekty psychologiczne i osobowościowe, dzięki którym jest możliwa identyfikacja związków przyczynowo-skutkowych między zjawiskami w procesie zarządzania (Jędralska, 1992). Stąd, zarządzanie zgodnie z nurtem behawioralnym umożliwia realizację decyzji niezaprogramowanych, czyli takich, które są podejmowane znacznie rzadziej i odznaczają się słabo wyodrębnioną strukturą (Griffin, 2017). Nurt behawioralny uwzględnia zatem bariery, które mogą ograniczać racjonalny proces decyzyjny. W szczególności mowa o barierach informacyjnych i zasobowych. Pierwsze ograniczenie dotyczy braku dostępu do informacji użytecznych z punktu widzenia decydenta. Może również wystąpić zjawisko nadmiaru informacji, szczególnie wówczas, gdy pojawia się konieczność selekcji informacji, oddzielenia informacji ważnych od tych nieistotnych. Jest to proces czasochłonny, które może opóźnić szybkość podejmowania decyzji. Druga bariera dotyczy zasobów. W szczególności mowa o zasobach ludzkich i rzeczowych, których brak ogranicza możliwość poszukiwania takich rozwiązań, które spełniają warunki ustalone w celach działania (Kurnal, 1969). Stąd, zarządzanie według podejścia behawioralnego to proces niesformalizowany, uwzględniający uwarunkowania otoczenia i posiadane zasoby oraz posiłkujący się analizą jakościową. Stąd, nie koniecznie przyjmuje postać logicznie etapów tworzących uporządkowaną sekwencję czynności, poczynają od określania długookresowych celów, poprzez wybór kierunków działania i alokację zasobów, umożliwiającą osiągnięcie celów. Zgodnie z nurtem behawioralnym zarządzanie ma raczej charakter emergentny, wyłaniający się pod wpływem impulsu zmian. Oznacza to, że w każdym momencie określona czynność regulacyjna może zostać zainicjowana, bez konieczności realizacji czynności bezpośrednio ją poprzedzających i po niej następujących.

2. Próba integracji podejścia normatywnego i behawioralnego w zarządzaniu łańcuchem dostaw

Współcześnie odchodzi się od izolacjonizmu, który polega na rozpatrywaniu problematyki procesu zarządzania wyłącznie z perspektywy normatywnej lub behawioralnej. Wykorzystanie wyłącznie podejścia normatywnego dla wyjaśniania problematyki zarządzania łańcuchem dostaw należy bowiem uznać za nadmiernie uproszczone i nieprzystające do uwarunkowań współczesnego otoczenia, które charakteryzuje ryzyko i niepewność. W tej sytuacji koncentracja na zachowaniach antycypacyjnych, postulowana przez nurt normatywny, nie jest już wystarczająca. Trudno bowiem podejmować działania wyłącznie na podstawie formalnego rozeznania otoczenia oraz zasobów łańcucha dostaw. Z drugiej strony aplikacja wyłącznie założeń podejścia behawioralnego może skutkować wprowadzeniem bardzo zaawansowanych wzorców postępowania w procesie zarządzania. W literaturze występują opisy przykładów koncepcji zarządzania łańcuchem dostaw, osadzone prawie wyłącznie w teorii behawioralnej (np. zarządzanie rezylientnym łańcuchem dostaw, zarządzanie łańcuchem dostaw jako złożonym systemem preadaptacyjnym). Praktyka działalności gospodarczej dostarcza bowiem przykładów sytuacji decyzyjnych w zarządzaniu łańcuchem dostaw, które uzasadniają aplikację reguł charakterystycznych dla nurtu behawioralnego. Niemniej, mimo turbulentnej natury współczesnego otoczenia, liczba takich przypadków jest wciąż niewielka, co na obecnym etapie rozwoju poddaje w wątpliwość sens upowszechniania koncepcji zarządzania łańcuchem dostaw wyłącznie na gruncie teorii behawioralnej.

W świetle powyższej argumentacji postuluje się, ażeby poszukiwać punktów wspólnych, wzajemnie uzupełniających się i łączących założenia obu nurtów. Przykładem wykorzystania założeń ujęcia normatywnego i behawioralnego jest podejście integracyjne. Umożliwia ono jednoczesne uwzględnienie w mniejszym lub większym stopniu obu nurtów (normatywnego i behawioralnego) w zależności od potrzeb określonej sytuacji decyzyjnej. Stąd, integracja obu podejść dostarcza kreatywnej inspiracji rozwoju zarządzania łańcuchem dostaw – rys. 1.

Zgodnie podejściem zintegrowanym zanim decydenci podejmują próbę zastosowania założeń postulowanych przez określony paradygmat, powinni mieć świadomość współzależności występujących między elementami systemu organizacyjnego, wpływu otoczenia, jak również potrzeby reakcji na niepowtarzalne sytuacje decyzyjne (Griffin, 2017).



Rysunek 1. Zarządzanie łańcuchem dostaw w ujęciu zintegrowanym jako wypadkowa podejścia normatywnego i behawioralnego.

Przykładowo, można skorzystać z technik lub modeli matematycznych, charakterystycznych dla podejścia normatywnego, które umożliwiają rozwiązanie określonego problemu decyzyjnego, polegającego na przykład na dążeniu do zwiększenia wydajności pracy. Jednocześnie można uwzględnić i docenić rolę czynnika ludzkiego w procesach pracy, poprzez zaoferowanie określonych instrumentów motywacyjnych, postulowanych przez nurt behawioralny (Gruszczyńska-Malec, 2000). Zarządzanie łańcuchem dostaw w myśl nurtu zintegrowanego to zatem swoista hybryda (mariaż) podejścia normatywnego i perspektywy behawioralnej.

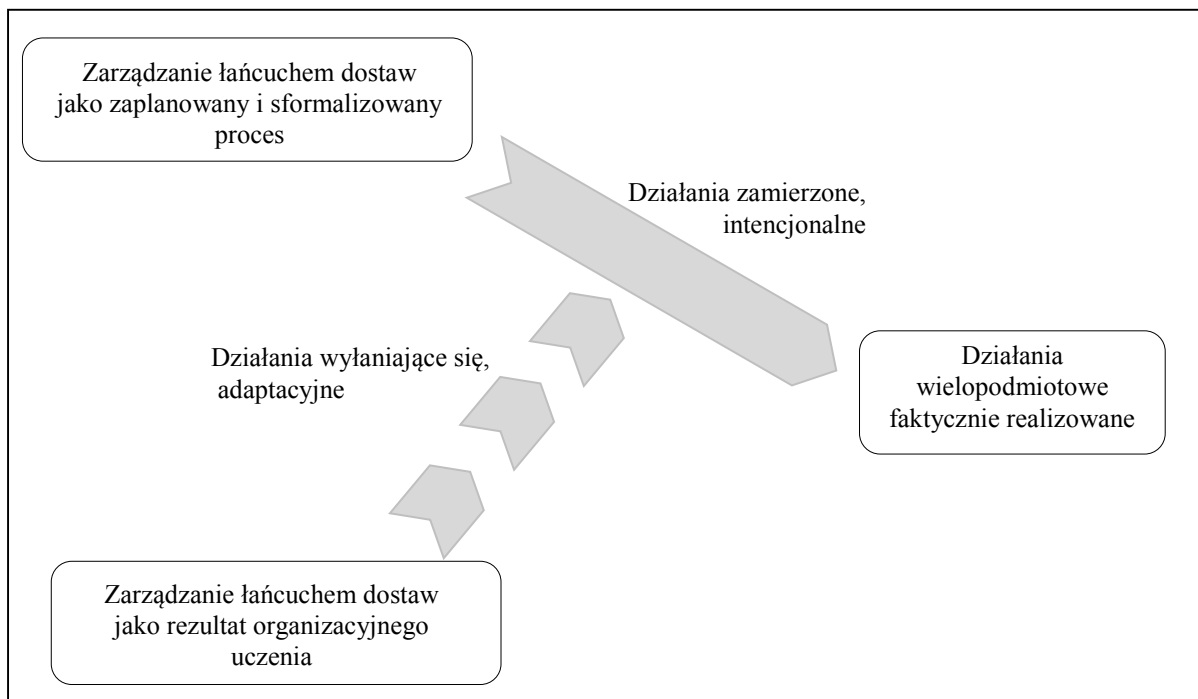
W zarządzaniu łańcuchem dostaw, które wyłania się pod wpływem podejścia normatywnego i behawioralnego, wcześniej zaplanowane wzorce działań powinny zostać dostosowywane do bieżącej, zmiennej sytuacji na rynku. Z jednej strony zarządzanie polega na prostym przystosowaniu zarządzania łańcuchem dostaw do zmian otoczenia, z drugiej strony jest zorientowane na formułowanie nowych priorytetów, celów i ocen. Stąd, umożliwia

permanentne doregulowywanie działalności przedsiębiorstw, według wcześniej sporządzonego planu (zgodnie z podejściem normatywnym), uzupełnione wpływem czynników osobowościowych i aksjologicznych decydenta, które umożliwiają ciągłą rewizję celów, środków ich osiągnięcia, zaangażowanych zasobów, jak również stosowanych ocen sprawnościowych (zgodnie z podejściem behawioralnym).

Zarządzanie łańcuchem dostaw rozumiane w myśl podejścia zintegrowanego podkreśla znaczenie działań rzeczywiście realizowanych, które umożliwiają fizyczne wytworzenie i dostarczenie dóbr, zgodnie z oczekiwaniami klientów. Jest to zgodne z bardziej ogólnym spostrzeżeniem Ch. Hilla i G. Johnesa (1992), według którego współczesne zarządzanie powinno opierać się na łącznym rozpatrywaniu założeń podejścia normatywnego i behawioralnego. Stąd, łączenie obu paradygmatów umożliwia podjęcie próby nasycenia omawianej koncepcji inherentnymi, konstytutywnymi wartościami, które odwołują się do integracji, stanowiącej *spiritus movens* współczesnego zarządzania łańcuchem dostaw. Podejście zintegrowane umożliwia bowiem konceptualizację problematyki zarządzania łańcuchem dostaw, którą na najwyższym poziomie refleksji poznawczej można odnosić do filozofii (Mentzer et al., 2001). Przyjmując poglądy K. Fabiańskiej, K. Jędralskiej i J. Rokity (1994) można stwierdzić, że filozofia zarządzania łańcuchami dostaw obejmuje system wartości podzielany przez pracowników oraz ich zachowania, będące w dużej mierze skutkiem tego systemu wartości. Filozofia łączy stanowiska poznawcze, które cechuje wielość i różnorodność z paradygmatami zarządzania – normatywnym i behawioralnym. K. Fabiańska, K. Jędralska, J. Rokita twierdzą, że „filozofia zarządzania spełnia funkcję meta integracyjną: przenikając przez wszystkie poziomy zarządzania pełni rolę swoistego drogowskazu, a także wzorca zachowań dla wszystkich pracowników przedsiębiorstwa” (Fabiańska et al., 1992). Parafrazując słowa M. Christophera (2016) można stwierdzić, że filozofia stojąca za koncepcją zarządzania łańcuchem dostaw opiera się na stwierdzeniu, że kształtowanie powiązań natury logistycznej i pozalogistycznej powinno mieć miejsce w ramach systemu zintegrowanego, a nie jak to często jest praktykowane – jako zbioru niezależnych części. Potwierdza to również M. Sołtysik pisząc: „(...) filozofia zarządzania łańcuchem dostaw oznacza potrzebę całościowego i zintegrowanego ujęcia wszystkich procesów i czynności składających się na wytwarzanie i przemieszczanie produktów zgodnie z potrzebami klientów” (Sołtysik, 2008). Umożliwia zatem definicję podstaw konceptualnych zarządzania łańcuchem dostaw, które można odnosić do poziomu normatywno-strategicznego oraz taktyczno-operacyjnego (Fabiańska et al., 1992). Rozumiana w ten sposób filozofia stanowi fundament koncepcji zarządzania łańcuchem dostaw, który umożliwia identyfikację wartości i wytycza cele zarządzania (na poziomie ogólnym) oraz określa dyrektywy praktyczne mówiące w jaki sposób owe cele i wartości osiągnąć (poziom szczegółowy) (Piaseczny, 1982).

3. Wykorzystanie nurtu normatywno-behawioralnego w procesie zarządzania łańcuchem dostaw

Zarządzanie łańcuchem dostaw w ujęciu zintegrowanym to sformalizowany i strukturalizowany proces o charakterze zamierzonym (intencjonalnym), który podlega modyfikacji pod wpływem bieżących zmian – rys. 2. Parafrazując stanowisko Z. Pierścionka (1997) zarządzanie łańcuchem dostaw to synteza oddolnych pomysłów i inicjatyw oraz odgórnych wizji i projektów. Stąd, decyzje mogą być podejmowane na niższych szczeblach struktury organizacyjnej bez ingerencji ze strony kierownictwa, lecz przy jego aprobach (Rokita, 2005). Mogą to być propozycje działów funkcjonalnych poszczególnych przedsiębiorstw łańcucha dostaw, które reprezentują określony zakres kompetencji (Pierścionek, 1997). W rezultacie zarządzanie łańcuchem dostaw to proces ewolucyjny o charakterze racjomorficznym (Urbanowska-Sojkin et al., 2007), czyli takim, który zapewnia równowagę dynamiczną między organizacją i otoczeniem w dłuższym horyzoncie czasu.



Rysunek 2. Zarządzanie łańcuchem dostaw w ujęciu zintegrowanym. Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Urbanowska-Sojkin, Banaszyk, Witczak, 2007, s. 81.

Wykorzystanie nurtu normatywno-behawioralnego umożliwia jakościowy opis faktycznego przebiegu procesu zarządzania (charakterystycznego dla podejścia behawioralnego), przy zachowaniu wytycznych dotyczących faz (etapów) zarządzania, postulowanych przez podejście normatywne. Stąd, zgodnie z podejściem zintegrowanym zarządzanie łańcuchem dostaw jest z jednej strony rezultatem aplikacji cyklu działania zorganizowanego, z drugiej natomiast wynikiem organizacyjnego uczenia. Cykl działania zorganizowanego koncentruje się na antycypacji przyszłości, podczas gdy uczenie się podkreśla rolę adaptacji.

Innymi słowy, cykl działania zorganizowanego podkreśla dominację perspektywy długoterminowej, umożliwiającej odpowiednie zaplanowanie przyszłości i podejmowanie, zgodnie z tym planem działań zamierzonych. Wskutek wzrostu znaczenia terażniejszości perspektywa czasu ulega skróceniu, a w miejsce antycypacji pojawia się adaptacja, charakterystyczna dla podejścia behawioralnego. W związku z tym zarządzanie łańcuchem dostaw przybiera formę działań wyłaniających się. Wzrost dynamiki zmian wymusza bowiem szybszą reakcję. W zarządzaniu łańcuchem dostaw występuje swoiste napięcie między koncentracją na antycypacji w cyklu działania zorganizowanego i adaptacją w uczeniu organizacyjnym.

Cykl działania zorganizowanego obejmuje następujące po sobie etapy: identyfikację celów, planowanie działania, pozyskanie zasobów i organizowanie struktur, realizację oraz kontrolę działania (Zieleniewski, 1972). Zarządzanie jest niejako „regulacyjnym” komponentem działania zorganizowanego i obejmuje cztery w pięciu wyróżnionych etapów, mianowicie: identyfikację celów, planowanie działania, pozyskanie zasobów i organizowanie struktur oraz kontrolę działania. Przedostatni etap cyklu – realizacja działania dokonuje się w sferze realnej i jest związana z fizycznym przepływem produktów. Stąd, nie jest elementem zarządzania, a raczej obiektem oddziaływania regulacyjnego.

Współcześnie etap identyfikacji celów jest traktowany jako element procesu planowania działania, pozyskanie zasobów i organizowanie struktur jest określane mianem procesu organizowania, po którym następuje kontrola działania. W związku z tym, zarządzanie łańcuchem dostaw obejmuje następujące etapy: planowanie, organizowanie oraz kontrolę (Bieniok, 2003). Bardziej ogólnie w tym klasycznym ujęciu można wyróżnić etap przygotowawczy (obejmujący planowanie i organizowanie, a więc wszystkie czynności od chwili rozpoczynającej działanie do chwili osiągnięcia stanu pełnej gotowości do realizacji celu) i etap kontroli (obejmujący czynności poznawcze polegające na porównaniu stanu osiągniętego z zamierzonym i ewentualne wprowadzenie działań korygujących) (Kurnal, 1969). Jak zauważa E. Urbanowska-Sojkin i in. (2007) etapy te są wzajemnie odizolowane, mimo, że mają sekwencyjny charakter. We współczesnym zarządzaniu, oprócz planowania, organizowania i kontrolowania wymienia się również etap przewodzenia. Niemniej zgodnie z ideą cyklu działania zorganizowanego przewodzenie jest postrzegane jako czynność w etapie organizowania i tak też jest traktowane w dalszych rozważaniach dotyczących zarządzania łańcuchem dostaw.

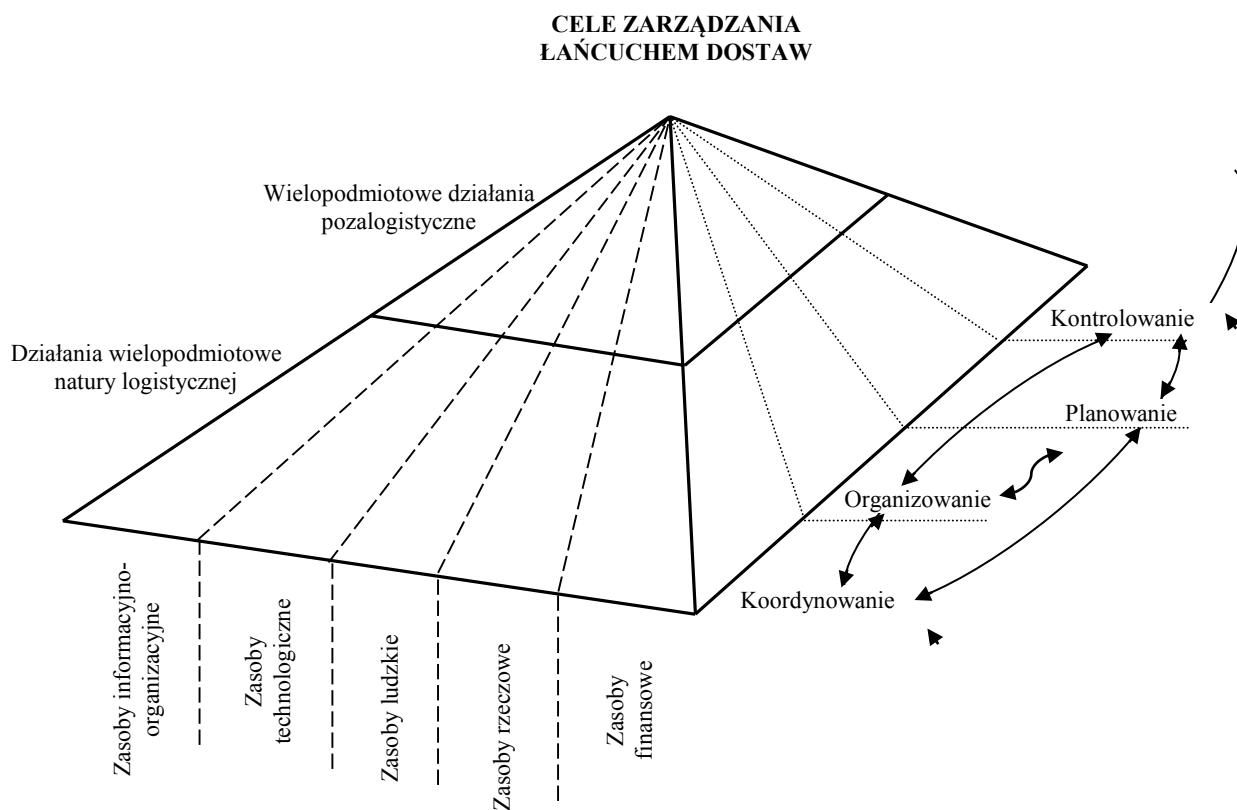
Z punktu widzenia koncepcji zarządzania łańcuchem dostaw należy zwrócić szczególną uwagę na koordynowanie działań wielopodmiotowych. W ujęciu klasycznym („fayolowskim”), wywodzącym się z lat '20 ubiegłego stulecia, koordynowanie było wymieniane jako odrębny etap zarządzania. Mówiono wówczas, że zarządzanie to planowanie, organizowanie, koordynowanie i kontrolowanie działań (Kieżun, 1997). Wraz z rozwojem teorii nauk o zarządzaniu stwierdzono, że koordynowanie jest częścią składową wszystkich pozostałych funkcji zarządzania, w szczególności zaś funkcji organizowania (Kurnal, 1981).

W tamtym okresie funkcję koordynowania traktowano jako składnik zarządzania pojedynczym przedsiębiorstwem. Obecnie, gdy mowa o złożonych strukturach wielopodmiotowych, jakie przykładowo występują w łańcuchu dostaw znaczenie koordynowania staje się na tyle ważne, że uzasadnia ponowne wyodrębnienie wśród etapów w procesie zarządzania. Świadczy o tym choćby intensywny rozwój problematyki koordynacji sieciowej w ekonomii neoinstytucjonalnej i na gruncie teorii zarządzania strategicznego (Czakon, 2012). W związku z tym, koordynowanie działań wielopodmiotowych powinno zostać wyodrębnione obok planowania, organizowania, kontrolowania i włączone jako etap procesu zarządzania łańcuchem dostaw. Wyróżnione etapy to inaczej funkcje, które z punktu widzenia zarządzania łańcuchem dostaw są fragmentami działania wielopodmiotowego. W związku z tym, w niniejszej pracy przyjęto, że zarządzanie łańcuchem dostaw to proces planowania, organizowania, koordynowania i kontrolowania działań wielopodmiotowych natury logistycznej i pozalogistycznej, zorientowany na zasoby oraz realizowany z zamiarem osiągnięcia celów w taki sposób, który zapewnia sprawny przepływ produktów z miejsc pochodzenia dóbr do miejsc ich konsumpcji. W podanej interpretacji należy podkreślić kilka istotnych elementów. Po pierwsze, zarządzanie łańcuchem dostaw podkreśla konieczność realizacji kompleksu czynności regulacyjnych (planowania, organizowania, koordynowania i kontrolowania), podporządkowanych określone celowi. W zarządzaniu łańcuchem dostaw wyróżnia się dwa cele główne – zapewnienie najwyższego poziomu obsługi klienta i najniższego kosztu związanego z fizycznym przepływem produktów w łańcuchu dostaw. Należy zwrócić uwagę, że cele główne zarządzania łańcuchem dostaw mają „charakter logistyczny”, a cele pozalogistyczne (produkcyjne, marketingowe, finansowe itp.) to cele pośrednie, które są środkami służącymi osiągnięciu celów głównych. Wskazana hierarchia celów wynika z „logistycznego” rodowodu koncepcji zarządzania łańcuchem dostaw, zgodnie z którym priorytet nadano działaniom natury logistycznej. Zadaniem działań wielopodmiotowych o charakterze pozalogistycznym jest takie wsparcie fizycznego przepływu produktów, które współprzyczynia się do osiągania celów zarządzania łańcuchem dostaw. Sensem współdziałania przedsiębiorstw w łańcuchu dostaw jest zapewnienie sprawnego przepływu produktów (Kisperska-Moroń, 1999), który może być poddany ocenie prakseologicznej (Jełowicki et al., 1981).

Podana wyżej interpretacja zarządzania łańcuchem dostaw podkreśla orientację na zasoby, które są w dyspozycji poszczególnych przedsiębiorstw. L. Krzyżanowski (1991) zauważa, że o ile planowanie wyraża pewien zbiór zamysłów i ma charakter intencjonalny, o tyle organizowanie i koordynowanie współdziałania przedsiębiorstw wymaga pozyskania niezbędnej bazy zasobowo-kapitałowej. Umożliwia ona z jednej strony powołanie określonych jednostek, w wyniku organizowania działań wielopodmiotowych, z drugiej strony natomiast pozwala na łączenie zasobów według określonej reguły, za pomocą koordynowania współdziałania przedsiębiorstw.

W związku z powyższym, zarządzanie łańcuchem dostaw powinno być skierowane na zasoby będące w dyspozycji określonych przedsiębiorstw (Griffin, 2017). Posiadanie lub możliwość pozyskania niezbędnych zasobów jest uważana za podstawową przesłankę włączania podmiotów do struktury łańcucha dostaw. Działania regulacyjne są niejako „nałożone” na zasoby będące w dyspozycji przedsiębiorstw określonego łańcucha dostaw; w ich obrębie przebiega proces zarządzania. Stąd, zarządzanie pozostaje w komplementarnym związku z określonymi składnikami zasobowo-kapitałowymi. Innymi słowy zarządzanie przebiega w określonych przedsiębiorstwach łańcucha dostaw (u dostawców, producentów, hurtowników, detalistów itd.), w których umiejscowiono bazę zasobowo-kapitałową. Rysunek 3 przedstawia ideę zarządzania łańcuchem dostaw. Zgodnie z nim funkcje zarządzania łańcuchem dostaw w ujęciu zintegrowanym nie mają charakteru sekwencyjnego i hierarchicznego. Przeciwnie – przeplatają się i odznaczają wzajemnością wpływu. Oznacza to, że w dowolnym momencie, pod wpływem bieżących uwarunkowań, może nastąpić nawrót do realizacji funkcji wcześniej zakończonej lub przystąpienie do realizacji każdej innej funkcji zarządzania. W związku z tym zarządzanie to proces, który z jednej strony obejmuje określone etapy (fazy), zgodnie z podejściem normatywnym i jednocześnie liberalizuje rygory związane z poszanowaniem liniowego i sekwencyjnego przebiegu tego procesu (często z dominacją planowania), zakładając możliwość modyfikacji i dopasowania wcześniejszych etapów do bieżącej sytuacji decyzyjnej – rys. 3.

Logiczne następstwo funkcji zarządzania może być zachowane w łańcuchu dostaw tworzonym od podstaw. W łańcuchu dostaw funkcjonującym od pewnego czasu, etapy zarządzania nakładają się w mniejszym lub większym stopniu, są niejako realizowane równolegle, splatają się wzajemnie. Innymi słowy, zarządzanie łańcuchem dostaw to złożony proces, którego sprawność zależy nie tyle od zachowania sekwencji etapów, a od tego czy wszystkie czynności regulacyjne, zgrupowane w funkcje są należycie doceniane i realizowane (Krzyżanowski, 1991). Oznacza to zerwanie ze sztywną, sekwencyjną naturą podejmowania decyzji i konieczność uwzględnienia cyklicznych odwołań, implikujących nieliniowy przebieg tego procesu. Nieliniowy charakter procesu zarządzania jest spowodowany ograniczoną racjonalnością decydenta i związaną z nią psychologiczno-aksjologiczną naturą człowieka. Zarządzanie łańcuchem dostaw jest zatem wynikiem organizacyjnego uczenia się na wyższym poziomie, w którym ogniwa wykazują się mniejszą lub większą zdolnością adaptacyjną, a więc zdolność reakcji wobec uwarunkowań otoczenia.



Rysunek 3. Ideogram procesu zarządzania łańcuchem dostaw w nurcie normatywno-behawioralnym.

4. Wnioski

Choć współcześnie coraz częściej odchodzi się od identyfikacji funkcji w procesie zarządzania, niemniej ich analiza ma nadal istotną moc eksplanacyjną. W związku z tym może być bardzo pomocna w całościowym zrozumieniu złożonej treści procesu zarządzania łańcuchem dostaw. W konsekwencji oznacza to przyjęcie zintegrowanego podejścia do funkcji zarządzania, które polega na prostym odnotowaniu faktycznego przebiegu czynności i etapów tworzących proces (Jędralska, 1992). Wyróżnione funkcje i towarzyszące im czynności regulacyjne są niejako punktem wyjścia służącym eksplanacji problematyki zarządzania łańcuchem dostaw w ujęciu zintegrowanym. Formują bowiem kontekst, w którym można osadzić rozważania dotyczące realizacji działań wielopodmiotowych, która powinna odznaczać się określoną aktywnością adaptacyjną. Aplikacja podejścia normatywno-behawioralnego umożliwiła sformułowanie pewnych ogólnych i bardziej szczegółowych konstatacji, mianowicie:

- Zastosowanie podejścia normatywno-behawioralnego skutkuje dowartościowaniem koordynacji współdziałania przedsiębiorstw, w dalszej konsekwencji wyodrębnieniem i włączeniem jej jako równoprawnej funkcji zarządzania łańcuchem dostaw.
- Podejście zintegrowane umożliwia zaakcentowanie w zarządzaniu łańcuchem dostaw roli i znaczenia zasobów, będących w dyspozycji określonych przedsiębiorstw.
- Zarządzanie łańcuchem dostaw w świetle podejścia zintegrowanego to proces ewolucyjny o charakterze racjomorficznym, czyli taki, który umożliwia osiągnięcie i utrwalenie równowagi dynamicznej między organizacją i otoczeniem w dłuższym horyzoncie czasu.
- Wykorzystanie nurtu normatywno-behawioralnego umożliwia jakościowy opis faktycznego przebiegu procesu zarządzania (charakterystycznego dla podejścia behawioralnego), przy zachowaniu wytycznych dotyczących faz (etapów) zarządzania, postulowanych przez podejście normatywne.
- Zarządzanie łańcuchem dostaw w ujęciu zintegrowanym nie ma charakteru sekwencyjnego i hierarchicznego. Przeciwnie – czynności przeplatają się i odznaczają wzajemnością wpływu. W konsekwencji, w dowolnym momencie, pod wpływem bieżących uwarunkowań, może nastąpić nawrót do realizacji funkcji wcześniej zakończonej lub przystąpienie do realizacji każdej innej funkcji zarządzania.

Ujęcie zintegrowane umożliwia zatem ilustrację procesu zarządzania łańcuchem dostaw poprzez kongruencję perspektyw poznawczych reprezentowanych przez podejście normatywne i behawioralne. Rzecz w tym, jak zauważa L. Krzyżanowski (1991), żeby funkcje zarządzania nie traktować jako pewne abstrakcyjne podzbiory czynności lub decyzji planistycznych, organizatorskich, koordynacyjnych i kontrolnych, lecz jako zbiory skonkretyzowanych i wyspecjalizowanych czynności, które wykształciły się w toku praktyki gospodarczej. Synteza wzajemnie dopełniających się treści funkcji planowania, organizowania, koordynowania i kontrolowania działań wielopodmiotowych konstituuje jednolity, zintegrowany proces zarządzania łańcuchem dostaw, umożliwiający wytworzenie i dostarczenie produktu zgodnie w wymaganiami ostatecznego klienta.

Badania zostały sfinansowane ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie projektu nr 2015/18/M/HS4/00388.

Bibliografia

1. Bieniok, H. (2003). *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem. Pojęcia, funkcje, zasady, zasoby*. Katowice: Akademia Ekonomiczna.
2. Christopher, M. (2016). *Logistics & Supply Chain Management*. Dorchester: Pearson.
3. Czakon, W. (2012). *Sieci w zarządzaniu strategicznym*. Warszawa: Wolters & Kluwer.
4. Fabiańska, K., Jędralska, K., Rokita, J. (1994). *Zarządzanie przedsiębiorstwem a przewaga konkurencyjna*. Katowice: Petex.
5. Griffin, R.W. (2017). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: PWN.
6. Gruszczyńska-Malec, G. (2000). *Zarządzanie przedsiębiorstwem. Wybrane problemy*. Katowice: WSZMiJO.
7. Hill, Ch., Johnes, G. (1992). *Strategic Management*. Boston: Houghton Mifflin.
8. Jelowiecki, M., Kieżun, W., Leoński, Z., Ostapczuk, B. (1981). *Teoria organizacji i kierownictwa*. Warszawa: PWN.
9. Jędralska, K. (2010). *Kontekst niepewności w procesie zarządzania strategicznego*. W K. Jędralska (red.), *Zarządzanie niepewnością*. Katowice: Akademia Ekonomiczna.
10. Jędralska, K. (1992). *Zachowania przedsiębiorstw w sytuacjach niepewnych i ryzykownych*. Katowice: Akademia Ekonomiczna.
11. Kieżun, W. (1997). *Sprawne zarządzanie organizacją*. Warszawa: SGH.
12. Kisperska-Moroń, D. (1999). *Wpływ tendencji integracyjnych na rozwój zarządzania logistycznego*. Katowice: Akademia Ekonomiczna.
13. Krzyżanowski, L. (1991). *Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu*. Warszawa: PWN.
14. Kurnal, J. (1981). *Teoria organizacji i zarządzania*. Warszawa: PWE.
15. Kurnal, J. (1969). *Zarys teorii organizacji i zarządzania*. Warszawa.
16. Mentzer, J.T., DeWitt, W., Keebler, J.S., Min, S., Nix, N.W., Smith, C.D., Zacharia, Z.G. (2001). Defining supply chain management. *Journal of Business Logistics*, 22, 1-25.
17. Piaseczny, L. (1982). *Encyklopedia organizacji i zarządzania*. Warszawa: PWE.
18. Pierścionek, Z. (2007). *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*. Warszawa, PWN.
19. Rokita, J. (2003). *Zarządzanie przedsiębiorstwem*. Katowice: COSZ.
20. Rokita, J. (2005). *Zarządzanie strategiczne*. Warszawa: PWE.
21. Rupik, K. (2013). *Planowanie marketingowe przedsiębiorstw – ujęcie zintegrowane*. Katowice: UE.
22. Sołtysik, M. (2008). *O filozofii i mechanizmie zarządzania globalnym łańcuchem dostaw*. W E. Gołębska, M. Szuster (red.), *Logistyka międzynarodowa w gospodarce światowej*. Poznań: Akademia Ekonomiczna, 128-134.
23. Urbanowska-Sojkin, E., Banaszyk, P., Witczak, H. (2007). *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*. Warszawa: PWE.
24. Zieleniewski, J. (1969). *Organizacja i zarządzanie*. Warszawa: PWN.
25. Zieleniewski, J. (1972). *Organizacja zespołów ludzkich. Wstęp do teorii organizacji i kierowania*. Warszawa: PWN.