

dr hab. Artur Świerczek, prof. UE

E-mail: artur.swierczek@uekat.pl; nr ORCID 0000-0001-6198-6377

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Wydział Zarządzania, Katedra Logistyki Ekonomicznej

Tradycjonalizm a unionizm, czyli o związku zarządzania łańcuchem dostaw z logistyką — próba syntezy paradoksu

Traditionalism and Unionism, the Relationship between Supply Chain Management and Logistics — an Attempt to Synthesize the Paradox

W artykule podjęto problematykę zależności występującej między zarządzaniem łańcuchem dostaw i logistyką, posiłkując się dwoma skrajnymi poglądami reprezentowanymi przez tradycjonalizm i unionizm. Według pierwszego podejścia zarządzanie łańcuchem dostaw jest częścią składową logistyki, podczas gdy unionizm podkreśla odwrotną zależność, zgodnie z którą to logistyka jest komponentem zarządzania łańcuchem dostaw. Mimo wzajemnej sprzeczności — przyjęcie każdego z wyróżnionych stanowisk interpretacyjnych jest silnie uargumentowane w literaturze przedmiotu. Celem artykułu jest próba przełamania napięcia występującego między wyróżnionymi, z pozoru opozycyjnymi, stanowiskami poznawczymi. W realizacji tak sformułowanego celu posłużono się tradycyjną metodyką studiów literaturowych, opartą na przeglądzie narracyjnym. Założono, że wspomniane napięcie przyjmuje formę paradoksu, który może zostać rozstrzygnięty na gruncie podejścia dialektycznego, osadzonego w diadzie teoria-praktyka. W związku z tym przywołano podstawowy model kategoryzacji nauk o zarządzaniu, wyróżniający nurt teoretyczny i praktyczny. Na tej podstawie podjęto próbę syntezy, umożliwiającą jednoczesne łączenie obu przeciwstawnych poglądów.

Słowa kluczowe:

napięcie poznawcze, zarządzanie łańcuchem dostaw, teoria, praktyka

The paper depicts the relationship between supply chain management and logistics, using two extreme views represented by traditionalism and unionism. The first one postulates that supply chain management is the component of logistics, while the latter one underscores the reverse relationship highlighting that logistics is the part of supply chain. Despite their mutual contradictions, there is a robust prerequisites to employ each of the views. The paper seeks to mitigate a cognitive tension distinguished between two, seemingly opposed perspectives. Having assumed that the tension takes the form of paradox, the dialectic approach anchored in the theory-practice dyad is used. Therefore, a basic typology of management science distinguishing the theoretical and practical stream is developed, followed by the attempt of synthesis of two opposed views.

Key words:

cognitive tension, supply chain management, theory, practice

JEL: D02, L14

Tradycjonalizm versus unionizm w formułowaniu poglądów na temat związku zarządzania łańcuchem dostaw z logistyką

Tradycjonalizm i unionizm to terminy określające skrajne poglądy dotyczące związku zarządzania łańcuchem dostaw i logistyki, opublikowane po raz pierwszy w 2004 r. na łamach seminalnego artykułu

autorstwa Larsona i Halldorssona (2004). Od tego czasu są przedmiotem ożywionego dyskursu i pogłębianej eksploracji w badaniu problematyki zarządzania łańcuchem dostaw (Larson, Poist, Halldorsson, 2007; Halldorsson, Larson, Poist 2008). Niemniej mimo swojej siły eksplanacyjnej i walorów porządkujących, sformalizowany i ostry podział na tradycjonalizm i unionizm przyczynił się w dużym stopniu do polaryzacji poglądów, w szczególności tych dotyczących relacji inkluzji (podporządkowania i suprema-

cji) zarządzania łańcuchem dostaw i logistyki. Przykładowo, w podejmowanych wysiłkach badawczych autorzy jednostronnie przyjmują perspektywę epistemologiczną głoszoną przez unionizm (Green, Whitten, Inman 2008; Evangelista i in., 2012; Bernon, Mena, 2013), jednocześnie krytykując tradycjonalizm za, w ich mniemaniu, reprezentowanie zbyt wąskiej perspektywy poznawczej.

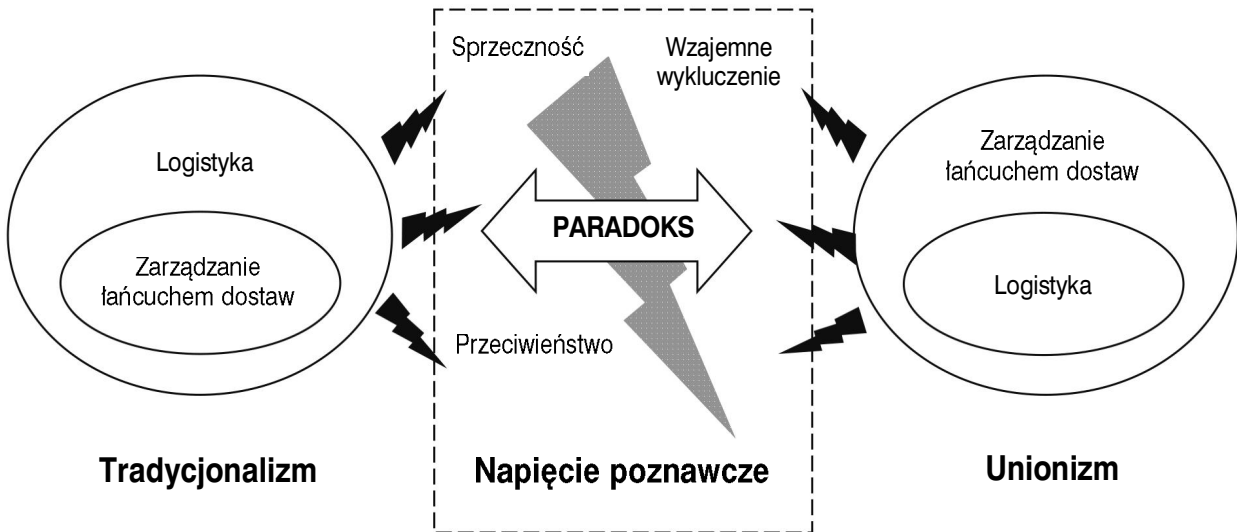
Zgodnie z tradycjonalizmem zarządzanie łańcuchem dostaw jest małą częścią logistyki. Przejawem takiego postrzegania wzajemnych związków jest dodawanie do zajęć z przedmiotu „Logistyka” zagadnień dotyczących zarządzania łańcuchem dostaw czy uzupełnianie podręcznika traktującego o logistyce problematyką zarządzania łańcuchem dostaw (Larson, Halldorsson, 2004). Innymi słowy, tradycjonalizm redukuje zarządzanie łańcuchem dostaw do logistyki, która wykracza poza granice organizacyjne poszczególnych przedsiębiorstw (Halldorsson, Larson, Poist, 2008). Stąd, zarządzanie łańcuchem dostaw jest postrzegane jako problematyka logistyki zewnętrznej. Konsekwencją optyki tradycjonalizmu jest silne akcentowanie roli logistyki w zarządzaniu łańcuchem dostaw. Dlatego podkreśla się, że współdziałanie przedsiębiorstw w łańcuchu dostaw jest podporządkowane poszukiwaniu sprawności w sferze logistyki (Towill, Naim, Wikner, 1992; La Londe, Masters, 1994; Ganeshan, 1999; Christopher, 2016). Dochodzi zatem do supremacji logistyki, która jest często traktowana jako jedyna ważna determinanta warunkująca osiągnięcie celu. Z drugiej strony podkreślanie głównie problematyki logistyki w tradycjonalizmie skutkuje niedowartościowaniem innych obszarów funkcjonalnych, w tym przede wszystkim produkcji, badań i rozwoju, finansów, marketingu, zasobów technicznych i ludzkich itp. W praktyce tradycjonalizm przejawia się włączaniem stanowiska „Analityka Zarządzania Łańcuchem Dostaw” do jednostki organizacyjnej o nazwie „Logistyka” (Halldorsson, Larson, Poist, 2008). Unionizm z kolei głosi odwrotne poglądy, według których logistyka to część zarządzania łańcuchem dostaw. W skrajnym wariacie zarządzanie łańcuchem dostaw obejmuje wiele obszarów funkcjonalnych, do których można zaliczyć logistykę, marketing, zarządzanie operacjami czy zakupy (Larson, Halldorsson, 2004). Innymi słowy, unionizm lansuje bardzo szeroką perspektywę poznawczą, która obejmuje związki między operacyjnym i strategicznym poziomem zarządzania wyróżnionymi obszarami funkcjonalnymi w łańcuchu dostaw. W praktyce unionizm przejawia się w próbie wkomponowania do struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa stanowiska „wicedyrektora ds. zarządzania łańcuchem dostaw”, na wzór CSCO (ang. *Chief Supply Chain Officer*). Stanowisko to zalicza się do ścisłego kierownictwa i odpowiada bezpośrednio przed Dyrektorem Generalnym CEO (Halldorsson, Larson, Poist, 2008).

W świetle przedstawionych konstatacji perspektywa tradycjonalistyczna klóci się z poglądami unionistów dotyczącymi relacji między zarządzaniem łańcuchem dostaw i logistyką. Łagodząco na te opozycyjne poglądy próbuje wpłynąć trzecia perspektywa poznawcza, określana „punktem styku” (ang. *intersectionist*), która znajduje się na skrzyżowaniu spojrzenia lansowanego przez tradycjonalizm i unionizm (Rutkowski, 2004). Zgodnie z nią zarządzanie łańcuchem dostaw to nie unia logistyki, marketingu, zarządzania operacjami, zakupów i innych obszarów funkcjonalnych, ale integracja strategicznych elementów każdego z tych obszarów (Larson, Halldorsson, 2004). Podejście to nie rozwiewa wątpliwości dotyczących zależności między logistyką i zarządzaniem łańcuchem dostaw, niemniej jest chwalone za próbę koncyliacyjnego łączenia dwóch skrajnych poglądów oraz podkreślania strategicznej perspektywy zarządzania łańcuchem dostaw (Sweeney, Grant, Mangan, 2018). Jak zauważają Cooper, Lambert i Pagh (1997) zarządzanie łańcuchem dostaw jest postrzegane jako rozwinięcie zasad logistyki, utożsamiane z logistyką lub traktowane jako wszechstronne podejście do integracji zróżnicowanych obszarów funkcjonalnych. Dlatego między tradycjonalizmem i unionizmem — biegunowo odmiennymi i sprzecznymi stanowiskami — można dostrzec swoiste napięcie poznawcze. Mimo że istnieją uzasadnione przesłanki za przyjęciem jednej z dwóch perspektyw interpretacyjnych, opozycyjne stanowisko jest również mocno uargumentowane. W związku z tym można przyjąć opinię Jędralskiej (2010), zgodnie z którą kreatywnym sposobem przełamywania skrajnie sprzecznych poglądów jest traktowanie ich jako paradoksów — rys. 1.

W zarządzaniu paradoksy mogą dotyczyć sfery tak poznawczej, jak i pragmatycznej (Zohar, 1995). W związku z tym paradoks w naukach o zarządzaniu to rodzaj napięcia poznawczego, towarzyszący dwóm z pozoru sprzecznym lub wzajemnie wykluczającym się rozwiązaniom, które są jednocześnie prawdziwe (Jędralska, 2010). Paradoksy eksploatują problemy językowe oraz rzucają nowe wyzwania zdrowemu rozsądkowi i intuicji (Sułkowski, 2011). Jak podkreśla Jędralska (2010), paradoksy prowokują do myślenia „ponad granicami organizacji”, formułowania nowych pytań dotyczących sensu istnienia i funkcjonowania organizacji, kwestionowania istniejącego *status quo*. Rozstrzygnięciu paradoksów może służyć podejście dialektyczne, które mobilizuje do poszukiwania syntezy poprzez głębszą eksplorację problemu i myślenie zintegrowane. Innymi słowy, perspektywa dialektyczna umożliwia łączenie przeciwieństw, skrajnych poglądów. Trawestując spostrzeżenia Jędralskiej (2010), można stwierdzić, że w rzeczywistości zarządzania łańcuchem dostaw tkwi opozycyjność i tylko wzajemna interakcja między tezą i antytezą umożliwia wykreowanie twórczej syntezy przeciwieństw.

Rysunek 1

Napięcie poznawcze między tradycjonalizmem i unionizmem przyjmujące formę paradoksu



Źródło: opracowanie własne.

Zróżnicowana optyka interpretacyjna zarządzania łańcuchem dostaw jest w dużym stopniu uwarunkowana samą naturą rozważań. Z jednej strony mogą to być rozważania o charakterze teoretycznym, z drugiej rozważania mogą mieć charakter empiryczny i koncentrować się na aspektach praktycznych. Innymi słowy, problematyka zarządzania łańcuchem dostaw może być umiejscowiona w granicach wyznaczonych między sferą teorii i praktyki. W związku z tym, w celu rozstrzygnięcia nakreślonego paradoksu, w artykule wykorzystano podejście dialektyczne, które polega na rozpatrywaniu problematyki zarządzania łańcuchem dostaw w ujęciu teoretycznym i praktycznym. Oznacza to, że od zarządzania łańcuchem dostaw wymaga się, z jednej strony, identyfikacji zjawisk oraz procesów determinujących międzyorganizacyjny przepływ produktów i informacji (ujęcie teoretyczne), z drugiej strony — dostarczenia odpowiednich metod i instrumentów kształtowania tego przepływu zgodnie z ustalonymi celami praktycznymi.

Zarządzanie łańcuchem dostaw w ujęciu teoretycznym

Teoria zarządzania łańcuchem dostaw dąży do zbudowania wewnątrznie uporządkowanego zespołu twierdzeń o określonym poziomie ogólności, tworzącym systematyzację teoretyczną (Nowak, 2008, s. 394). Biorąc pod uwagę poziom ogólności wygłaszanych twierdzeń, zarządzanie łańcuchem dostaw można określić mianem teorii średniego zasięgu. Innymi słowy, zarządzanie łańcuchem dostaw jako teo-

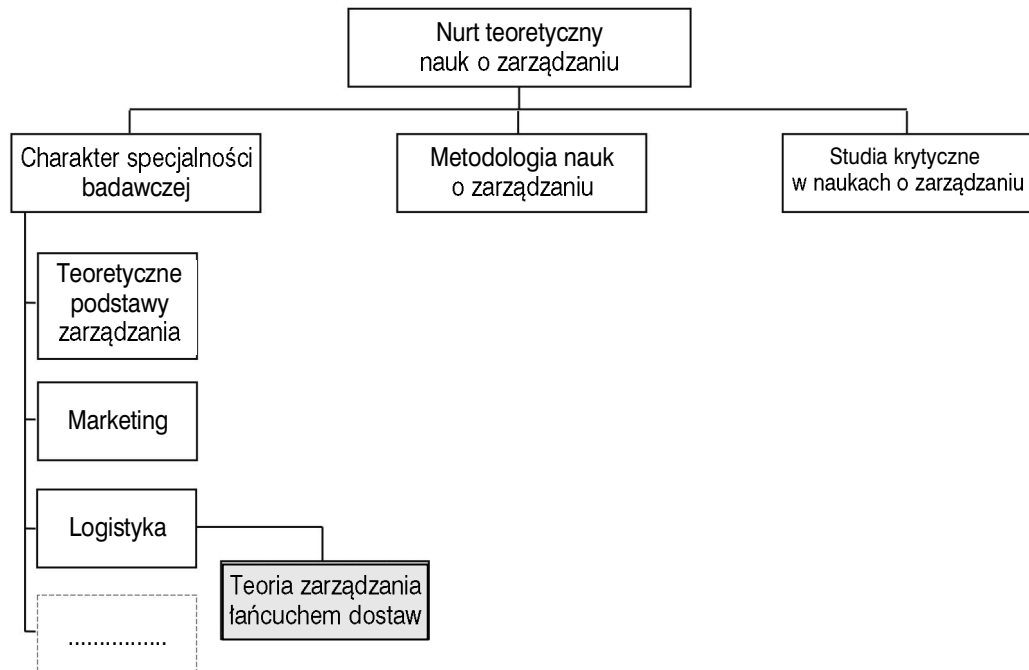
ria średniego zasięgu dąży do uporządkowania twierdzeń dotyczących funkcjonowania i kształtowania łańcuchów dostaw jako specyficznych struktur międzyorganizacyjnych (Nowak, 2008, s. 405). Teorie średniego zasięgu proponują bowiem ograniczone względami historycznymi i społecznymi uogólnienia, które są poddawane weryfikacji i falsyfikacji w procesie badawczym (Sułkowski, 2013, s. 270). Dlatego teoria zarządzania łańcuchem dostaw wyraza z logistyki jako subdyscypliny nauk o zarządzaniu — rys. 2.

Najważniejszym dla pozostałych subdyscyplin obszarem, zaliczonym do nurtu teoretycznego, wydaje się specjalność naukowa traktująca o teoretycznych podstawach zarządzania. Kreuje ona fundament dla rozważań w większości pozostałych subdyscyplin wyróżnionych na podstawie kryterium charakteru specjalności badawczej. Może on stanowić „teorię-matkę”, rdzeń, do którego odwołują się inne subdyscypliny nauk o zarządzaniu, w tym subdyscyplina logistyki. Teoretyczne podstawy zarządzania stanowią zatem swoisty drogowskaz, ukierunkowujący dyskurs prowadzony na peryferiach, w innych subdyscyplinach zarządzania. Tym co odróżnia logistykę z całego spektrum subdyscyplin nauk o zarządzaniu, jest kryterium przedmiotowe oraz poznawcze.

W sensie przedmiotowym logistyka zajmuje się fizycznym przepływem produktów i informacji w systemach logistycznych przedsiębiorstw oraz łańcuchach dostaw (Sołtysik, 2001). Z kolei według kryterium poznawczego logistyka najogólniej zajmuje się problematyką efektywności systemów logistycznych przedsiębiorstw i łańcuchów dostaw. To właśnie w logistyce jako jednej z subdyscyplin nauk o zarządzaniu

Rysunek 2

Kategoryzacja subdyscyplin w nurcie teoretycznym nauk o zarządzaniu



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Cyfert i in. (2014).

należy poszukiwać rodowodu zarządzania łańcuchem dostaw w ujęciu teoretycznym. Dlatego odwołując się do spostrzeżeń Sottysika (2001) dotyczących logistyki jako subdyscypliny nauk o zarządzaniu, można przyjąć, że teoria zarządzania łańcuchem dostaw zajmuje się badaniem zjawisk i procesów determinujących międzyorganizacyjny przepływ produktów i informacji między przedsiębiorstwami i formułowaniem na tej podstawie uogólnień odzwierciedlających określone prawidłowości. Teoria zarządzania łańcuchem dostaw stawia sobie za cel poznanie rzeczywistości i poszukiwanie praw obiektywnych (Sudoł, 2012, s. 99). Trawestując opinię Dawidowicza (1972, s. 50) dotyczącą teorii zarządzania, można skonkludować, że teoria zarządzania łańcuchem dostaw nie mogłaby powstać, gdyby nie występowały jakiegokolwiek obiektywne prawidłowości wynikające z najbardziej ogólnych praw rozwoju społecznego. Zarządzanie łańcuchem dostaw w ujęciu teoretycznym nie stawia zazwyczaj pytania o użyteczność, dlatego nie jest nastawione na konkretne zastosowanie lub wykorzystanie wyników badań. Ma zatem raczej charakter obiektywny i koncentruje się na gromadzeniu i wyjaśnianiu określonych twierdzeń. Zgodnie z tą perspektywą Stock i Lambert (2001) stwierdzili, że zarządzanie łańcuchem dostaw jest nierzadko rozumiane jako rozwinięcie i przeniesienie zasad logistyki na grupę przedsiębiorstw konstytuujących strukturę łań-

cucha dostaw. Niemniej teoria zarządzania łańcuchem dostaw wypracowała również własne koncepcje, odwołujące się do logistycznego rodowodu łańcucha dostaw i uwzględniające jego międzyorganizacyjny charakter (np. VMI — koncepcję zarządzania zapasami przez dostawców; ECR — koncepcję efektywnej reakcji na potrzeby klienta; CPFR — koncepcję wspólnego planowania, prognozowania i zaopatrzenia).

Zarządzanie łańcuchem dostaw w ujęciu praktycznym

Zarządzanie łańcuchem dostaw w nurcie praktycznym to świadome i teleologicznie motywowane współdziałanie przedsiębiorstw, którego celem jest doskonalenie rzeczywistości organizacyjnej łańcucha dostaw. Trawestując spostrzeżenia Sudoła (2012, s. 15), należy podkreślić, że wymogiem współdziałania przedsiębiorstw w określonych sytuacjach decyzyjnych jest znajomość metod i zasad praktycznych działań wielopodmiotowych oraz umiejętność realizowania przez grupę przedsiębiorstw uczestniczących w łańcuchu dostaw konkretnych przedsięwzięć w zakresie zarządzania. Innymi słowy, zarządzanie łańcuchem dostaw w ujęciu praktycznym to pewien

zespół twierdzeń teoretycznych, uporządkowany z punktu widzenia potrzeb praktyki biznesowej, a więc określonej sytuacji decyzyjnej i/lub dążenia do osiągnięcia pożądanego celu. Wówczas mówi się o systematyzacji praktycznej twierdzeń teoretycznych (Nowak, 2008, s. 395). W ujęciu praktycznym zarządzanie łańcuchem dostaw jest determinowane potrzebami działalności praktycznej, stąd znajduje się w subdyscyplinie zarządzania logistyką. Zarządzanie łańcuchem dostaw w ujęciu praktycznym zmierza do osiągania celów utylitarnych, dostarczając skutecznych wskazówek i procedur służących rozwiązywaniu określonych problemów decyzyjnych. Celem utylitarnym zarządzania łańcuchem dostaw jest osiągnięcie efektu synergicznego, określanego mianem relacyjnego wyniku współdziałania przedsiębiorstw (ang. *relational performance*) (Carter, Kosmol, Kaufmann, 2017).

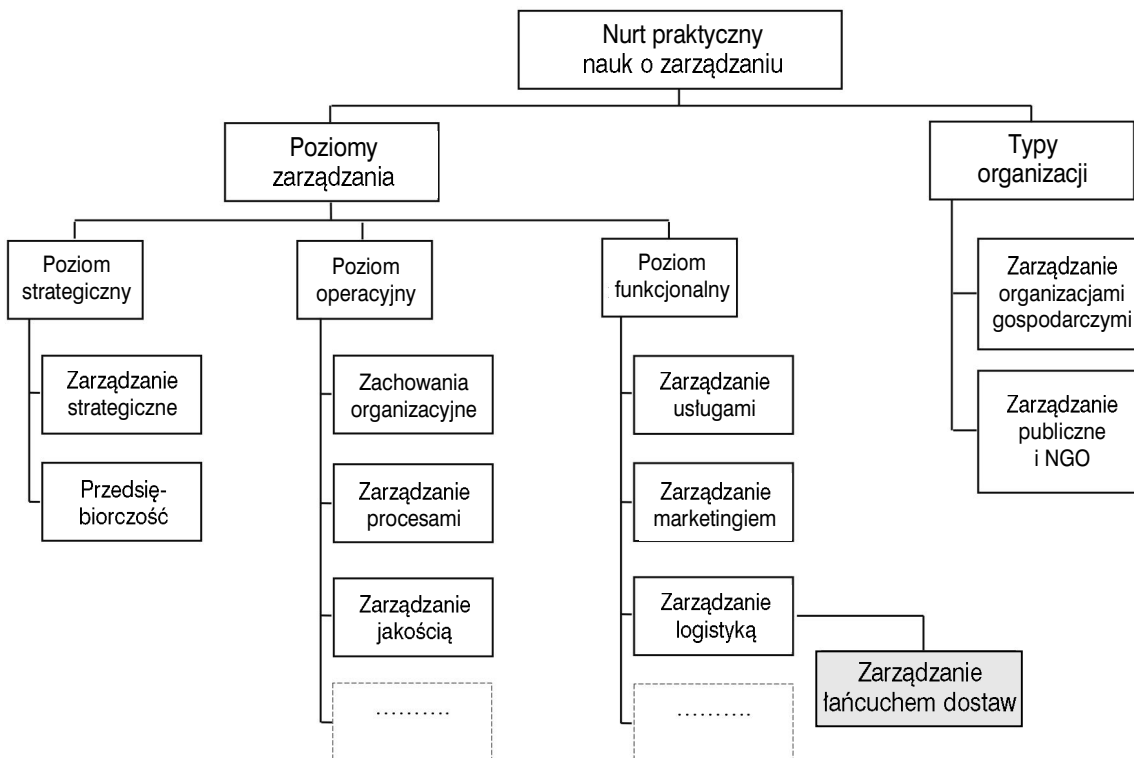
Rysunek 3 przedstawia miejsce zarządzania łańcuchem dostaw w nurcie praktycznym nauk o zarządzaniu. Zgodnie z nim na podstawie kryterium typów organizacji można zidentyfikować dwie subdyscypliny: zarządzanie organizacjami gospodarczymi oraz zarządzanie publiczne i instytucjami pozarządowymi (ang. NGO — *non-governmental organisation*), natomiast wykorzystując kryterium poziomów zarządzania, można wyróżnić poziom strategiczny (dwie subdyscypliny), operacyjny (siedem subdyscy-

plin) i funkcjonalny (siedem subdyscyplin) (Cyfert i in., 2014).

O ile teoria zarządzania łańcuchem dostaw ma charakter względnie homogeniczny, o tyle w nurcie praktycznym ujawnia się cała złożoność problematyki zarządzania łańcuchem dostaw. Mimo że zarządzanie łańcuchem dostaw wylania się z subdyscypliny funkcjonalnej zarządzania logistyką, jego pojemność interpretacyjna jest znacznie szersza. Trawestując spostrzeżenia sformułowane przez Cyferta i in. (2014), należy stwierdzić, że w praktycznym nurcie zarządzania łańcuchem dostaw pojawia się konieczność wyrażenia całej jego złożoności równocześnie w układzie kilku wymiarów. Mowa tu przede wszystkim o wymiarze międzyorganizacyjnym i funkcjonalnym zarządzania łańcuchem dostaw (Grimm i in., 2015).

W szczególności zarządzanie łańcuchem dostaw ma charakter międzyorganizacyjny, który oznacza projektowanie, realizowanie i kontrolowanie współdziałania przedsiębiorstw przez cały łańcuch, tak jakby był on jedną „rozszerzoną” superorganizacją (Ballou, 2004, s. 710). Poszczególne ogniwa łańcucha dostaw są traktowane jako części składowe tej organizacji (Sołtysik, 2003, s. 50). W związku z tym zarządzanie łańcuchem dostaw powinno czerpać przede wszystkim z dorobku zarządzania organizacjami gospodarczymi, ale również organizacjami pozarządowymi

Rysunek 3
Kategoryzacja subdyscyplin w nurcie praktycznym nauk o zarządzaniu



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Cyfert i in. (2014).

wymi. Te ostatnie mogą dotyczyć problematyki społecznej zarządzania łańcuchami dostaw. Skrzyżowanie subdyscypliny zarządzania logistyką z subdyscypliną zarządzania organizacjami gospodarczymi i pozarządowymi może bowiem dostarczać praktycznych dyrektyw służących osiągnięciu efektów w sferze zarządzania międzyorganizacyjnym przepływem produktów. Innymi słowy, przeniesienie zarządzania logistyką na szczebel międzyorganizacyjny przyczynia się do skutecznego i efektywnego zarządzania przepływem produktów, które z kolei jest głównym czynnikiem determinującym sprawne zarządzanie łańcuchem dostaw. Jednocześnie w zarządzaniu łańcuchem dostaw podkreśla się konieczność włączenia pozalogistycznych obszarów funkcjonalnych, które wspierają fizyczny przepływ produktów, przyczyniając się do osiągnięcia jeszcze większej sprawności zarządzania łańcuchem dostaw. W związku z tym pewne zagadnienia zarządzania łańcuchem dostaw powinny być rozpatrywane z punktu widzenia innych aniżeli zarządzanie logistyką subdyscyplin funkcjonalnych nauk o zarządzaniu. Mowa tu w szczególności o zarządzaniu produkcją i technologią, zarządzaniu finansami przedsiębiorstw, zarządzaniu marketingiem, zarządzaniu zasobami ludzkimi czy zarządzaniu usługami (Witkowski, 2010, s. 31). Ponadto zarządzanie łańcuchem dostaw, jako część subdyscypliny zarządzania logistyką, może być rozpatrywane w ujęciu strategicznym i operacyjnym. Przedmiotem rozważań strategicznych może być przykładowo określona koncepcja zarządzania zapasami wedle reguły pchania lub ssania, w ujęciu operacyjnym natomiast rutynowe czynności w cyklu realizacji zamówienia. Jednocześnie należy zwrócić uwagę, że w ujęciu praktycznym pojawiają się jeszcze inne istotne kryteria (niewymienione w prezentowanym modelu kategoryzacji), według których można rozpatrywać zarządzanie łańcuchem dostaw w nurcie praktycznym. Mowa tu przykładowo o kryterium funkcji zarządzania (planowanie, organizowanie, przewodzenie, kontrolowanie), kryterium zasobowym (zasoby ludzkie, rzeczowe, finansowe, technologiczne itp.), kryterium faz kreowania produktów (faza B+R, zaopatrzenie, produkcja, marketing i sprzedaż) (Bieniok, Ingram, Marek, 1999, s. 13), kryterium procesów (procesy podstawowe, wspierające, procesy usługowe) czy kryterium koncepcji i metod zarządzania (np. zarządzanie systemowe, zarządzanie projektami, zarządzanie zmianami) (Sudoł, 2012, s. 37).

Twórcza synteza paradoksu między tradycjonalizmem i unionizmem w naukach o zarządzaniu

Podjęcie dialektyczne, które polega na analizie problematyki zarządzania łańcuchem dostaw w uję-

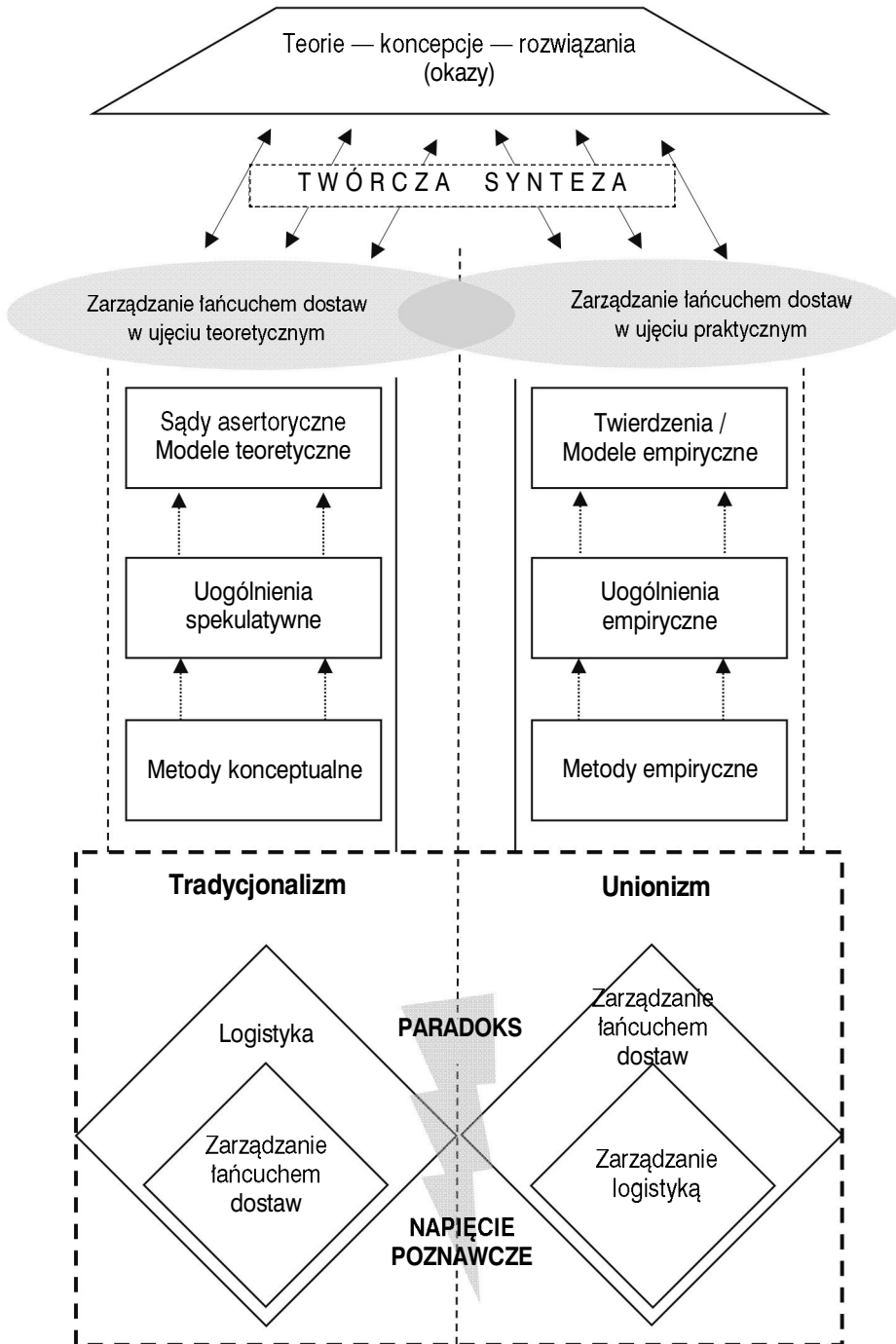
ciu teoretycznym i praktycznym, umożliwia twórczą syntezę tradycjonalizmu i unionizmu. Teoria może w skrajnej postaci operować epistemologią fundamentalistyczną, zmierzającą do ideału obiektywnego poznania, wolnego od wartościowania, podczas gdy granica ujęcia praktycznego jest wyznaczona przez epistemologię niefundamentalistyczną, bazującą na poznaniu intersubiektywnym i sytuacyjnym (Sulkowski, 2005, s. 18). W tym sensie poglądy tradycjonalistów są zbliżone do rozumienia zarządzania łańcuchem dostaw w ujęciu teoretycznym. Tradycjonalizm poszukuje odpowiedzi na pytanie o stan wyjściowy badanej rzeczywistości, a więc *status quo* łańcucha dostaw. Istotą tradycjonalizmu jest opis badanych podmiotów (przede wszystkim przedsiębiorstw oraz obszarów funkcjonalnych przedsiębiorstw), procesów i zjawisk zachodzących w łańcuchach dostaw. Umożliwia identyfikację i deskrypcję procesów oraz czynności o charakterze logistycznym i pozalogistycznym, systemów logistycznych przedsiębiorstw i nad-systemu logistycznego łańcucha dostaw, a także badanie rynku usług logistycznych, identyfikację elementów logistycznej obsługi klienta, badanie miejsc lokalizacji, poziomu, formy i struktury zapasu w łańcuchu dostaw (Sołtysik, 2001). W procesie badawczym tradycjonalizm posługuje się metodami konceptualnymi, które mają charakter jakościowy, metaforyczny i spekulatywny, a więc typowy raczej dla zarządzania łańcuchem dostaw w ujęciu teoretycznym. Wytwory postępowania badawczego mają postać uogólnień spekulatywnych, sądów asertorycznych i określonych teorii odznaczających się wysokim poziomem abstrakcji — rys. 4.

Unionizm z kolei poszukuje przyczyn występowania badanych zdarzeń i zjawisk, przykładowo czynników warunkujących lokalizację, poziom, formę i strukturę zapasów w łańcuchu dostaw czy determinanty kosztów logistyki. W ten sposób koncentruje wysiłki na rzecz konstruowania zasad i procedur umożliwiających ulepszanie rzeczywistości zarządzania łańcuchem dostaw (Sudoł, 2011, s. 114). Umożliwia zatem przykładowo opracowanie prognoz zapotrzebowania na usługi logistyczne, określenie prognoz wielkości, struktury, formy i lokalizacji zapasu w łańcuchu dostaw, ustalanie standardów obsługi klienta itp. (Sołtysik, 2001).

W procesie badawczym unionizm posługuje się zatem metodami empirycznymi, które mają charakter skwantyfikowany, wykorzystują często aparat statystyczny w celu ilościowego odzwierciedlenia rzeczywistości i badanego fenomenu. Stąd są one typowe raczej dla zarządzania łańcuchem dostaw w ujęciu praktycznym. Rezultatem postępowania badawczego są teorie i koncepcje, nierzadko przyjmujące postać rozwiązań problemów decyzyjnych, implementowanych w określonych uwarunkowaniach.

Ponadto warto zauważyć, że formalnie, zgodnie z nurtem praktycznym nauk o zarządzaniu, zarządza-

Rysunek 4
 Podejście dialektyczne (teoria–praktyka) w rozstrzygnięciu paradoksu między tradycjonalizmem i unionizmem



Źródło: opracowanie własne.

nie łańcuchem dostaw mieści się w subdyscyplinie zarządzania logistyką. O ile zatem oryginalnie unionizm zakładał powiązanie zarządzania łańcuchem dostaw z logistyką, o tyle w proponowanej koncepcji jest raczej mowa o zarządzaniu logistyką. Jest to bardziej adekwatny zabieg poznawczy, w nurcie praktycznym następuje bowiem wykorzystanie instrumen-

tów zarządzania w określonej sytuacji decyzyjnej, związanej z dążeniem do realizacji celu. Dlatego należy raczej mówić o zarządzaniu logistyką niż o samej logistyce.

Wytworem na najwyższym poziomie postępowania badawczego, niejako spajającym tradycjonalizm i unionizm, jest filozofia zarządzania łańcuchem do-

staw. Co prawda w literaturze przedmiotu pojawiają się głosy krytyczne podające w wątpliwość stosowanie kategorii „filozofia zarządzania łańcuchami dostaw” (Ciesielski, 2014, s. 20), niemniej kategoria filozofii jest formułowana w celu integracji wiedzy i zapewnienia spójności między często odmiennymi stanowiskami różnych autorów. Jak podkreśla Kempny (1993): „Wskutek niesamowitego spiętrzenia odkryć naukowych i konieczności nadania im uporządkowanego kształtu intelektualnego powstały odrębne filozofie wielu nauk, a więc filozofia biologii, fizyki, chemii, matematyki, ekologii oraz filozofia systemów”. Możliwość wykorzystania filozofii na gruncie zarządzania łańcuchem dostaw dostrzegają inni autorzy. W opinii Mentzera i in. (2001) zarządzanie łańcuchem dostaw, rozumiane jako koncepcja zarządzania, można odnosić na najwyższym poziomie do filozofii zarządzania.

W związku z tym można stwierdzić, że filozofia zarządzania łańcuchem dostaw łączy stanowiska poznawcze, które cechuje wielość i różnorodność z koncepcjami organizacji i zarządzania (Fabiańska, Jędralska, Rokita, 1994, s. 27). Filozofia zarządzania dąży zatem do budowy spójnej i logicznej teorii (Sweeney, Grant, Mangan, 2015), sprzyjającej powstaniu bardziej operacyjnych (szczegółowych) form artykulacji rzeczywistości organizacyjnej (modeli, uogólnień, sądów itp.).

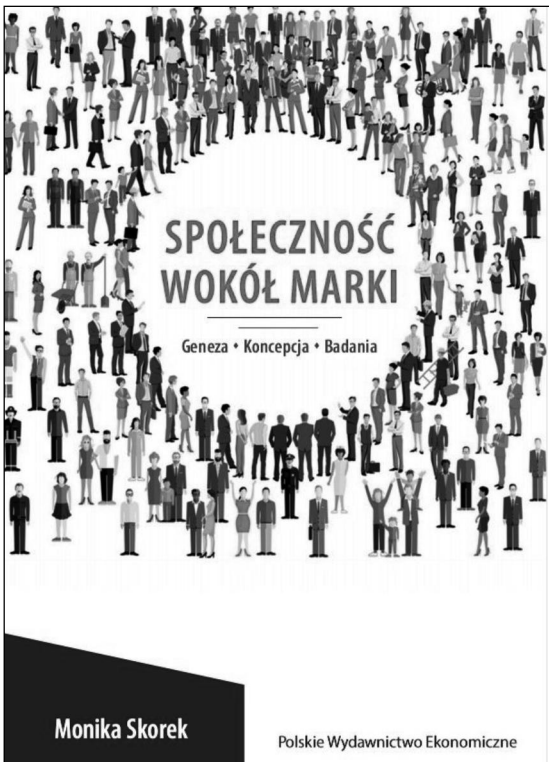
Bibliografia

- Ballou, R. H. (2004). *Business Logistics/Supply Chain Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Bernon, M., Mena, C. (2013). The evolution of customised executive education in supply chain management. *Supply Chain Management: An International Journal*, 18(4), 440–453.
- Bieniok, H., Ingram, M., Marek, J. (1999). *Kompleksowa metoda diagnozowania systemu zarządzania przedsiębiorstwem*. Katowice: Wydawnictwo Uczelniane Akademii Ekonomicznej.
- Carter, C. R., Kosmol, T., Kaufmann, L. (2017). Toward a Supply Chain Practice View. *Journal of Supply Chain Management*, 53 (1), 144–122.
- Christopher, M. (2016). *Logistics & Supply Chain Management*. 5th edition, Pearson Education Limited, Harlow, UK.
- Ciesielski, M. (2014). Krytyczne problemy metodologiczne w badaniach nad zarządzaniem łańcuchami dostaw. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Gdańskiego. Ekonomia Transportu i Logistyka*, (51), 15–22.
- Cooper, M. C., Lambert, D. M., Pagh, J. D. (1997). Supply Chain Management: More Than a New Name for Logistics. *International Journal of Logistics Management*, 8(1), 1–14.
- Cyfert, Sz., Dyduch, W., Latusek-Jurczak, D., Niemczyk, J., Sopińska, A. (2014). Subdyscypliny w naukach o zarządzaniu – logika wyodrębnienia, identyfikacja modelu koncepcyjnego oraz zawartość tematyczna. *Organizacja i Kierowanie*, 1(161), 37–49.
- Dawidowicz, W. (1972). *Zagadnienia teorii organizacji i kierowania w administracji państwowej*. Warszawa: PWN.
- Evangelista, P., Mogre, R., Perego, A., Raspagliesi, A., Sweeney, E. (2012). A survey-based analysis of IT adoption and 3PLs' performance. *Supply Chain Management: an International Journal*, 17(2), 172–186.
- Fabiańska, K., Jędralska, K., Rokita, J. (1994). *Zarządzanie przedsiębiorstwem a konkurencja rynkowa*. Katowice: Petex.
- Cyfert, Sz., Dyduch, W., Latusek-Jurczak, D., Niemczyk, J., Sopińska, A. (2014). Subdyscypliny w naukach o zarządzaniu – logika wyodrębnienia, identyfikacja modelu koncepcyjnego oraz zawartość tematyczna. *Organizacja i Kierowanie*, 1(161), 37–49.
- Green Jr, K. W., Whitten, D., Inman, R. A. (2008). The impact of logistics performance on organizational performance in a supply chain context. *Supply Chain Management: An International Journal*, 13(4), 317–327.
- Grimm, C., Knemeyer, M., Polyviou, M., Ren, X. (2015). Supply Chain Management Research in Management Journals: A Review of Recent Literature (2004–2013). *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 45(5), 404–458.
- Halldorsson, A., Larson, P. D., Poist, R. F. (2008). Supply chain management: a comparison of Scandinavian and American perspectives. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 38(2), 126–142.

Podsumowanie

Proponowane podejście dialektyczne może służyć rozstrzygnięciu paradoksu między tradycjonalizmem i unionizmem, które reprezentują dwa skrajne poglądy dotyczące związku między zarządzaniem łańcuchem dostaw i logistyką. Ponadto wykorzystanie podejścia osadzonego w diadzie teoria–praktyka ma istotne implikacje, wskazuje bowiem na konieczność koegzystencji zarządzania łańcuchem dostaw (zarówno w ujęciu teoretycznym, jak i praktycznym) z działalnością biznesową. Związek ten jest nierozrwalny, nauka wyrasta bowiem z potrzeb praktyki biznesowej, biznes natomiast korzysta z dorobku naukowego podczas rozwiązywania określonych problemów decyzyjnych (Sudoł, 2012, s. 99). W szczególności z jednej strony produkty badań naukowych zarządzania łańcuchem dostaw służą działalności biznesowej, ułatwiając podejmowanie decyzji w określonych sytuacjach decyzyjnych. Z drugiej strony zapotrzebowanie działalności biznesowej jest głównym bezpośrednim i pośrednim źródłem inspiracji badań naukowych podejmowanych w ramach zarządzania łańcuchem dostaw. Niemniej od zarządzania łańcuchem dostaw w ujęciu naukowym nie należy oczekiwać gotowych rozwiązań, możliwych do bezpośredniego zastosowania w konkretnych sytuacjach decyzyjnych.

- Jędralska, K. (2010). Kontekst niepewności w procesie zarządzania strategicznego. W: K. Jędralska (red.). *Zarządzanie niepewnością* (9–30). Katowice: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adameckiego.
- Kempny, D. (1993). Paradygmat samorozwoju w naukach ekonomicznych. *Ekonomista*, (4), 507–516.
- La Londe, B.J., Masters, J.M. (1994). Emerging logistics strategies: Blueprints for the next century. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 24(7), 35–47.
- Larson, P. D., Halldorsson, J. (2004). Logistics Versus Supply Chain Management: An International Survey. *International Journal of Logistics: Research and Applications*, 7(1), 17–31.
- Larson, P. D., Poist, R. F., Halldorsson, A. (2007). Perspectives on logistics vs. SCM: a survey of SCM professionals. *Journal of Business Logistics*, 28(1), 1–24.
- 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(2), 1–25.
- Nowak, S. (2008). *Metodologia badań społecznych*, Warszawa: PWN.
- Rutkowski, K. (2004). Zarządzanie łańcuchem dostaw - próba sprecyzowania terminu i określenia związków z logistyką. *Gospodarka Materialowa i Logistyka*, 12, 2–8.
- Sołtysik, M. (2001). Teoretyczno-metodologiczne problemy współczesnej logistyki, *Gospodarka Materialowa i Logistyka*, (11), 14–19.
- Sołtysik, M. (2003). *Zarządzanie logistyczne*. Katowice: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adameckiego.
- Stock, J. R., Lambert, D. M. (2001). *Strategic Logistics Management*. Boston: McGraw-Hill.
- Sudoł, S. (2012). *Nauki o zarządzaniu. Podstawowe problemy, kontrowersje i propozycje*. Warszawa: PWE.
- Sudoł, S. (2011). Zarządzanie jako dyscyplina naukowa. Charakterystyczne cechy nauk o zarządzaniu. W: W. Kieżun (red.). *Krytycznie i twórczo o zarządzaniu. Wybrane zagadnienia*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Sułkowski, Ł. (2005). *Epistemologia w naukach o zarządzaniu*. Warszawa: PWE.
- Sułkowski, Ł. (2011). Metafory, archetypy i paradoksy organizacji. *Organizacja i Kierowanie*, (2), 55–69.
- Sułkowski, Ł. (2013). Paradygmaty i teorie w naukach o zarządzaniu. W: W. Czakon (red.). *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu* (268–290). Warszawa: Wolters Kluwer.
- Sweeney, E., Grant, D. B., Mangan, D. J. (2015). The implementation of supply chain management theory in practice: an empirical investigation. *Supply Chain Management: An International Journal*, 20(1), 56–70.
- Sweeney, E., Grant, D. B., Mangan, D. J. (2018). Strategic adoption of logistics and supply chain management. *International Journal of Operations & Production Management*, 38(3), 852–873.
- Witkowski, J. (2010). *Zarządzanie łańcuchami dostaw*. Warszawa: PWE.
- Towill, D.R., Naim, M.M., Wikner, J. (1992). Industrial dynamics simulation models in the design of supply chains. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 22(5), 3–13.
- Zohar, A. (1995). *Paradoxical Dimensions of Organization*. Toronto: Schulich School of Business.



Społeczność wokół marki wzbudza zainteresowanie podmiotów rynkowych. Geneza powstania tej formy społeczności sięga czasów, kiedy to lokalnie funkcjonujące społeczności inspirowały się wzajemnie do podejmowania decyzji zakupowych. Dziś członkowie grupy gromadzącej się wokół marki dzielą się między sobą informacjami o marce, inspirowaną jej symboliką, przesłaniem, misją. Kreuje to w efekcie lojalność klientów do marki.

W prezentowanej książce została opisana społeczność wokół marki, mechanizm jej powstawania i korzyści, jakie z niej czerpią poszczególne podmioty rynkowe. Na podstawie badań przeprowadzonych wśród fanów Legii Warszawa pokazane zostały niuanse kreowania lojalności wobec marki w odniesieniu do rynku sportowego.

Adresatami publikacji są wszyscy czytelnicy zainteresowani tematyką marki, zwłaszcza menedżerowie oraz pracownicy uczestniczący w budowaniu strategii marki, osoby z agencji reklamowych, badawczych oraz studenci marketingu uczelni ekonomicznych.

Księgarnia internetowa: www.pwe.com.pl