

# Model analizy i kształtowania relacji pomiędzy interesariuszami a wirtualnym łańcuchem dostaw w świetle wymagań CSR

*Model analysis and development of the relationship between stakeholders and the virtual supply chain in connection of the requirements of CSR*

Proces globalizacji wymaga od przedsiębiorstw ujednoczenia standardów działania w obszarach związanych ze społeczną odpowiedzialnością biznesu. W związku z powyższym na szczególną uwagę zasługują standardy zawarte w normie ISO 26 000. Regulują i formalizują one działania w wielu obszarach CSR. Na przełomie lat 2013–2015, w ramach projektu badań naukowych LOGOS, dokonano m. in. analizy sposobu kształtowania relacji z konsumentami w łańcuchach dostaw w świetle wytycznych normy ISO 26 000 (Kisperska-Moroń, Kasperek, Klosa, Pieniecki, Świerczek, 2014). Podstawowym celem badań była diagnoza warunków i możliwości wdrożenia koncepcji CSR we współczesnych łańcuchach dostaw. Narzędziem badawczym była ogólnopolska ankieta.

Jednym z kluczowych problemów w projekcie było zdefiniowanie wymagań dla narzędzi służących do badań i kształtowania wielowymiarowego oddziaływania w relacjach wewnętrznych łańcucha dostaw i w relacjach zewnętrznych z otoczeniem, służącym badaniom symulacyjnym i empirycznym. Dlatego, na bazie wyników przeprowadzonych badań ankietowych, został opracowany dedykowany model sposobu kształtowania relacji z interesariuszami oraz zdefiniowano narzędzia wspierające ten model. Do diagnozy wymogów interesariuszy dotyczących wdrożenia CSR zaproponowano narzędzie SERVQUAL, natomiast do dalszego doskonalenia CSR zaproponowano Quality Function Deployment. Podsumowując, celem naukowym niniejszej publikacji jest przedstawienie modelu analizy i kształtowania relacji pomiędzy interesariuszami a łańcuchem dostaw. Celem zaś użytecznym publikacji jest wskazanie narzędzi doskonalących kształt ww. relacji w oparciu o założenia CSR i ISO 26 000.

**Słowa kluczowe:**

łańcuch dostaw, CSR w łańcuchu dostaw, model relacji w łańcuchu dostaw, narzędzia badania relacji w łańcuchu dostaw.

The process of globalization requires companies to harmonize standards activities in areas relating to corporate social responsibility. Therefore, special attention deserve the standards contained in the ISO 26 000. Regulate and formalize these activities in many areas of CSR. At the turn of the years 2013-2015, as part of scientific research project LOGOS, made among others analysis of the method of forming relationships with consumers in the supply chains in connection of the guidelines of ISO 26 000. (Kisperska-Moroń D., Kasperek M., Klosa E., Pieniecki R., Świerczek A. (2014). The primary aim of the research was to diagnose conditions and opportunities for implementation of the CSR concept in modern supply chains. The research tool was a nationwide questionnaire.

One of the key issues in the project was to define the requirements for the methods for the research and development of multi-dimensional impact in the internal relations of the supply chain and in external relations with the environment, designed a simulation study and empirical researches. Therefore, based on the results of the researches, it was developed a dedicated model ways of forming relationships with stakeholders and define methods that support this model. Diagnostic requirements of stakeholders on the implementation of CSR proposed tool SERVQUAL, and to continue to improve CSR proposed Quality Function Deployment

In summary, the scientific objective of this publication is to present a model of analysis and development of relations between stakeholders and the supply chain. The aim of the publication is to identify utilitarian methods improving the shape of the above. relationships based on assumptions CSR and ISO 26 000.

**Key words:**

Supply Chain, CSR in the supply chain, model of relationships in the supply chain, ways of relationships' research in the supply chain..

## Wstęp

Ewolucja form funkcjonowania przedsiębiorstw a także postępujący proces ich globalizacji doprowadził do sytuacji, w której duże koncerny spotkały się z problemem zetknięcia własnych partykularnych celów z otoczeniem społecznym, ekonomicznym i prawnym, na którym działają. Dlatego wymogiem koniecznym stało się ustalenie standardów dotyczących relacji pomiędzy ww. przedsiębiorstwami a interesariuszami funkcjonującymi w ich otoczeniu. Obecnie podstawą, pozwalającą na definicje standardów, w zakresie szeroko pojmowanego CSR są zapisy zawarte w normie ISO 26 000. Regulują one i formalizują działania w wielu obszarach CSR, a także określają standardy postępowania z interesariuszami.

Na przełomie lat 2013–2015, w ramach projektu badań naukowych LOGOS, dokonano m.in. analizy sposobu kształtowania relacji pomiędzy interesariuszami a wirtualnymi łańcuchami dostaw w świetle wytycznych normy ISO 26 000. (Kisperska-Moroń, Kasperek, Klosa, Piniecki, Świerczek, 2014). Podstawowym celem tamtych badań była diagnoza wdrożenia koncepcji CSR we współczesnych łańcuchach dostaw Narzędziem badawczym była ankieta ogólnopolska. Poza aspektem diagnostycznym równie ważny, z punktu widzenia projektu jest aspekt koncepcyjno-modelowy. Jednym z kluczowych zagadnień projektu i jednocześnie jego celów użytkowych, jest bowiem wykorzystanie pozyskanych przy pomocy ankiety danych i na tej podstawie stopniowa operacjonalizacja powstałych na bazie badań koncepcji poprzez zdefiniowanie wymagań dla narzędzi służących do badań i kształtowania wielowymiarowego oddziaływania w relacjach wewnętrznych łańcucha dostaw, a także w relacjach zewnętrznych z otoczeniem, służącym badaniom symulacyjnym i empirycznym. Dlatego, na bazie wyników przeprowadzonych badań ankietowych, został opracowany model procesowy sposobu kształtowania relacji wirtualnego łańcucha dostaw z jego interesariuszami oraz zdefiniowano narzędzia wspierające ten model. Do diagnozy wymogów interesariuszy dotyczących wdrożenia CSR zaproponowano metody, źródłem których był zarówno obszar badań marketingowych, jak i Total Quality Management.

Podsumowując, celem naukowym niniejszej publikacji jest syntetyczne przedstawienie modelu analizy i kształtowania relacji pomiędzy interesariuszami a wirtualnym łańcuchem dostaw, bazujące na wynikach badań przeprowadzonych w projekcie LOGOS. Celem zaś użytkowym publikacji jest wskazanie narzędzi doskonalących kształtowanie ww. relacji w oparciu o założenia CSR i ISO 26 000.

## Metodologia prowadzenia analizy, model koncepcyjny

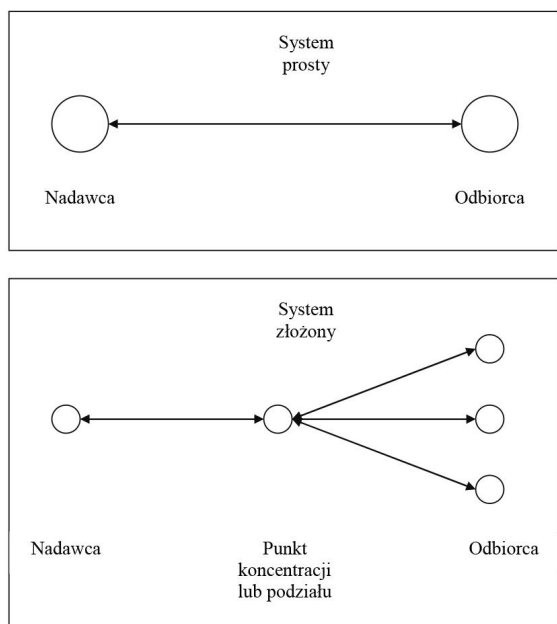
Problemem kluczowym podczas budowy modelu analizy i kształtowania relacji pomiędzy interesariuszami a wirtualnym łańcuchem dostaw stało się przyjęcie sposobu definiowania samych relacji. Pomocnym okazało się tutaj podejście systemowe wykorzystywane w logistyce. Jak wskazuje L. von Bertalanffy, każdy system metalogistyczny<sup>1</sup>, cechuje się nieskończeniem wieloma relacjami (von Bertalanffy, 1984, s. 86.). W konsekwencji relacje pomiędzy łańcuchem dostaw a jego interesariuszami, będącymi elementami meta logistycznego systemu, mają zarówno charakter bezpośredni jak i pośredni. Dokonując ich selekcji i transpozycji na grunt logistyki (Pfohlem, 2001) możemy wyróżnić trzy podstawowe zbiory takich relacji, oparte na przepływie fizycznym, przepływie informacyjnym i przepływie pieniądza (Pfohl, 1999, s. 19; Blaik, 2001, s. 52). Każda z tych relacji posiada sprzężenie zwrotne, a więc posiada charakter bilateralny. Ma on także charakter systemu adaptującego się (Rummler, Brache, 2000, s. 37.)

Dokonując analizy powyższego systemu należy uwzględnić zarówno konstytutywne cechy ujęcia systemowego tj:

1. holizm — rozpatrywanie procesów (obiektów, zdarzeń, zjawisk, itp.) jako całości,
2. strukturalizm — określanie zjawisk na podstawie ich niezmiennych struktur,
3. kompleksowość — ujawnienie różnorodności sprzężeń i relacji wewnętrznych rozpatrywanych procesów,
4. esencjalizm — uwaga koncentrowana na elementach istotnych (dla rozpatrywanego kryterium — wrażliwość na elementy składowe),
5. kontekstowość — rozpatrywanie procesu ze względu na jego miejsce na tle całości systemu,
6. teleologizm — rozpatrywanie zjawisk z punktu widzenia pożądanego celu,
7. funkcjonalizm — rozpatrywanie zjawisk dynamicznych, zmieniających swoje własności w czasie,
8. efektywność — ukierunkowanie działań obiektów na analizę skuteczności, ekonomiczności,
9. synergizm — uwzględnianie możliwości powstania zjawiska synergii i samoorganizacji,
10. sterowalność — uwzględnienie sterowania zewnętrznego oraz samosterowalności, jak i stopień organizacji samego systemu. Szczególnie stopień organizacji systemu bezpośrednio implikuje metodę badania relacji pomiędzy przedsiębiorstwem a jego interesariuszami. Według C. H. Pfohla wśród systemów logistycznych możemy wyszczególnić systemy proste (jednostopniowe) oraz złożone (wielostopniowe; rys. 1).

Rysunek 1

Struktura systemu prostego i złożonego



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Pfohl, 2001, s. 6.

Analizując strukturę systemu logistycznego przedstawionego na rysunku 1 można dostrzec, iż system złożony składa się z pewnej liczby systemów prostych. Uogólniając każdy system złożony jest więc sumą wielu systemów prostych. Każdy więc system złożony można opisać charakteryzując poszczególne podmioty i relacje zachodzące w składających się na niego systemach prostych. Przedstawiona powyżej zasada pozwala na dokonanie szczegółowego opisu relacji pomiędzy interesariuszami a wirtualnym łańcuchem dostaw. Operacjonalizując to stwierdzenie należy badać poszczególne relacje pomiędzy podmiotem A będącym dostawcą, a podmiotem B będącym odbiorcą (klientem, konsumentem, interesariuszem). Analizując wszystkie powiązania pomiędzy parami systemu metalogistycznego można odtworzyć zbiór relacji zachodzących w takim systemie. Schemat ideowy analizy relacji pomiędzy interesariuszami a wirtualnym łańcuchem dostaw przedstawiono na rysunku 2.

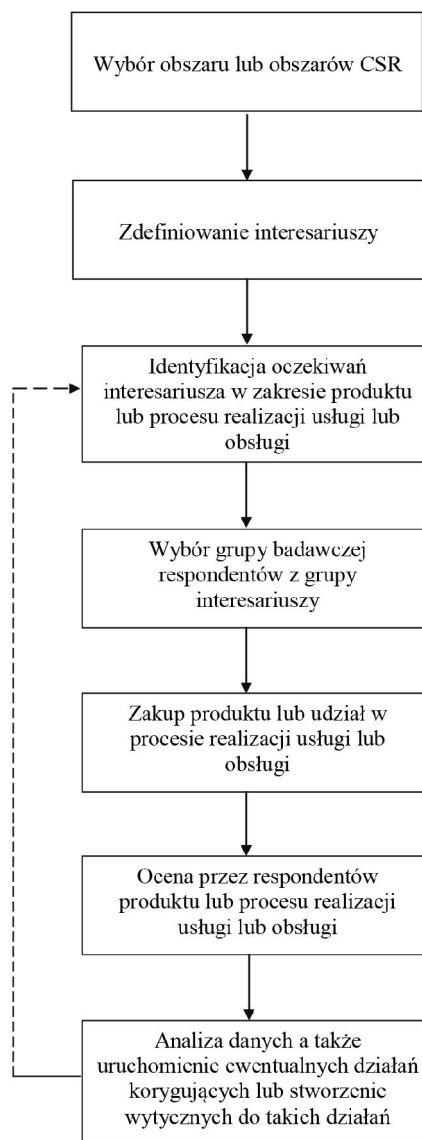
## Schemat analizy relacji pomiędzy interesariuszami a wirtualnym łańcuchem dostaw

### Faza 1 — wybór obszaru lub obszarów CSR.

Realizacja tej fazy wymaga zdefiniowania obszaru CSR, w obrębie którego będzie realizowane badanie. Należy założyć także alternatywny scenariusz tj. sytu-

Rysunek 2

Schemat ideowy analizy relacji pomiędzy interesariuszami a wirtualnym łańcuchem dostaw



Źródło: opracowanie własne.

ację, w której badanie będzie obejmowało cały obszar CSR. W tym jednak przypadku drastycznie zwiększa się rozległość samej analizy, a także liczba analizowanych interakcji, w skutek konieczności uwzględnienia całej gamy wewnętrznych relacji pomiędzy samymi obszarami CSR. Sugeruje się, aby przy definiowaniu obszaru (obszarów) badanych wykorzystać ISO 26000.

**Faza 2 — zdefiniowanie interesariuszy.** Realizacja tej fazy wymaga zdefiniowania grupy interesariuszy, w przypadku której będą analizowane ich relacje z wirtualnym łańcuchem dostaw. W przypadku wyboru tylko pewnej grupy interesariuszy z całego zbioru interesariuszy należy zdefiniować kryteria wyboru ww. podzbioru.

**Faza 3 — identyfikacja oczekiwań interesariuszy (OI) w zakresie produktu, procesu lub realizowanej usługi.** Przy pomocy odpowiednio zdefiniowanego narzędzia badawczego — np. ankiety, kwestionariusza należy ustalić oczekiwania interesariuszy dotyczące relacji bilateralnych z ogniwami wirtualnego łańcucha dostaw. Istotnym na tym etapie jest wybór odpowiedniej metody badania oczekiwań. Specjalnie predysponowane wydają się w tym przypadku metoda: Importance Performance oraz Servqual. Szczegółową analizę przydatności ww. metod przedstawiono w dalszej części niniejszego opracowania.

**Faza 4 — wybór grupy badawczej respondentów z grupy interesariuszy.** Grupa taka powinna być reprezentatywna dla badanego zbioru interesariuszy. Należy także przewidzieć, iż w niektórych przypadkach może zaistnieć sytuacja, w której będziemy mieli do czynienia tylko z jednym interesariuszem. W takim przypadku nie istnieje konieczności wyboru powyższej grupy badawczej.

**Faza 5 — zakup produktu, udział w procesie lub realizacja usługi.** Aby doszło do nawiązania jakiegokolwiek relacji pomiędzy dwoma podmiotami musi dojść, zgodnie z przyjętymi na wstępie założeniami, do przepływu fizycznego lub informacyjnego. Etap ten realizuje powyższy postulat.

**Faza 6 — ocena przez respondentów produktu lub procesu realizacji usługi lub obsługi.** Na tym etapie następuje weryfikacja na ile wirtualny łańcuch dostaw realizuje oczekiwania interesariuszy w zakresie CSR. Innymi słowy badając doznania interesariuszy (DI) można określić czy doszło do przeszacowania, czy też niedoszacowania zakładanych na wstępie parametrów czy też cech produktu, usługi lub procesu w zakresie ich zgodności z wytycznymi CSR.

**Faza 7 — analiza danych a także uruchomienie ewentualnych działań korygujących lub stworzenie wytycznych do takich działań.** Działania korygujące polegają m.in. na zaprojektowaniu na podstawie zidentyfikowanych oczekiwań interesariuszy produktu, procesu lub sposobu realizacji usługi. Etap ten pozwala na udoskonalenie procesu, a w konsekwencji na przeniesienie zapisów zawartych w ISO 26000 na cechy wyrobów, usług a także świadczonej przez wirtualny łańcuch dostaw obsługi klienta tak, by były one zgodne z wytycznymi ww. normy. Należy tutaj rozpatrzyć wykorzystanie dwóch metod QFD i FMEA. Szczegółową analizę przydatności ww. metod przedstawiono w dalszej części niniejszego opracowania.

Jak widać, przedstawiony na rysunku 2 schemat ideowy analizy relacji pomiędzy interesariuszami a wirtualnym łańcuchem dostaw, ma nie tylko charakter diagnostyczny lecz także analityczny. Pozwala on bowiem poprzez sprzężenie zwrotne na kształtowanie odpowiednich parametrów produktu, usługi lub procesu realizowanego przez wirtualny łańcuch

dostaw. W konsekwencji procesu analizy dla zbadania relacji pomiędzy interesariuszami a wirtualnym łańcuchem dostaw powstają bowiem precyzyjne wytyczne pozwalające na daleko idące dostosowanie wirtualnego łańcucha dostaw do wymagań CSR i oczekiwań interesariuszy.

## **Badanie metod i przebieg procedury analizy relacji pomiędzy interesariuszami a wirtualnym łańcuchem dostaw — model operacyjny**

Jak już wcześniej wspomniano istotnym zagadnieniem jest zdefiniowanie metod badawczych niezbędnych do przeprowadzenia powyższej analizy. Ze względu na przedmiot i charakter projektowanej analizy należy rozpatrzyć wykorzystanie co najmniej dwóch metod dotyczących określania oczekiwań interesariusza (OI) i identyfikacji jego doznań (DI) wynikających z relacji z wirtualnym łańcuchem dostaw. Metodami tymi są Importance Performance oraz Servqual.

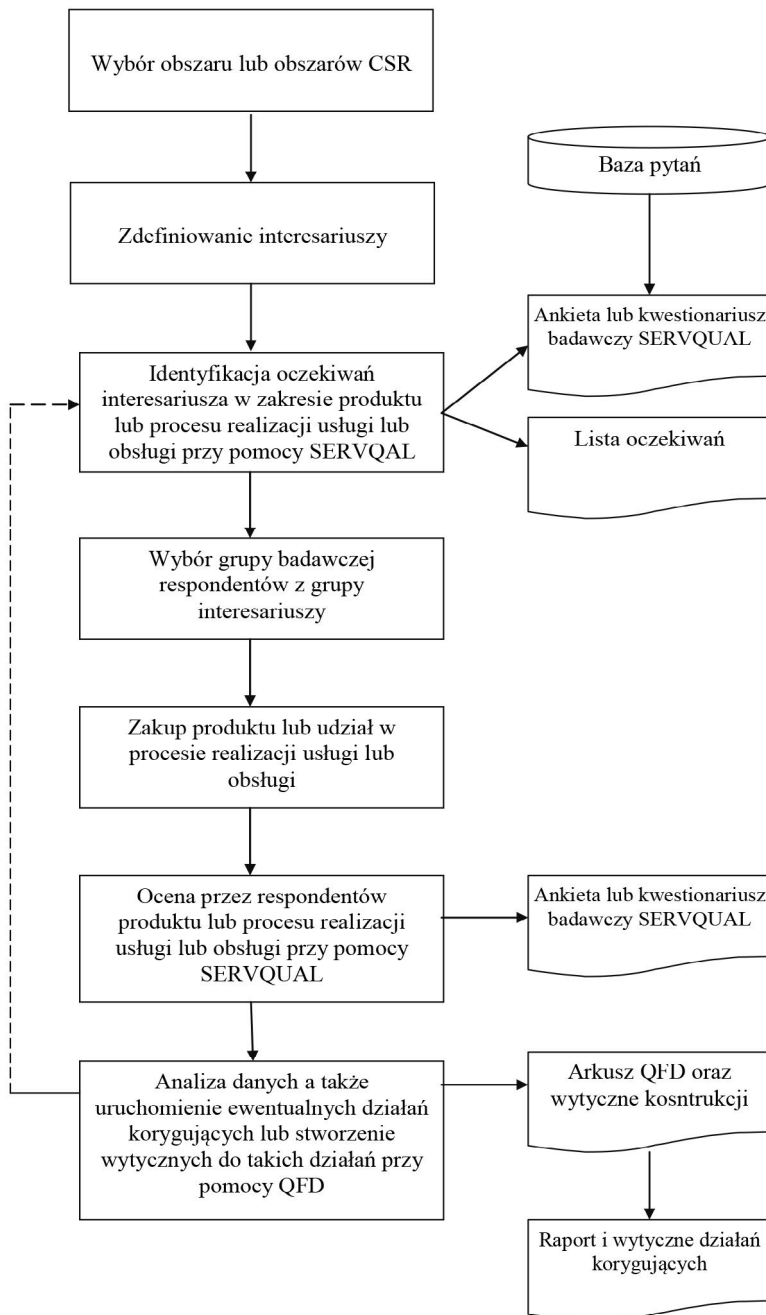
Twórcami metody SERVQUAL, są amerykańscy naukowcy A. Parasuraman, V.A., Zeithaml i L.L. Berry (Berry, Parasuraman, Zeithaml, 1985.). Metoda ta eliminuje koncepcję tzw. luk w przepływie informacji. Teoria luk dowodzi iż istnieje głębokie zniekształcenie informacji w komunikacji pomiędzy nadawcą (klientem, interesariuszem) a odbiorcą (decydem w przedsiębiorstwie). Metoda SERVQUAL polega więc na pomiarze różnic pomiędzy poziomem zaspokojenia oczekiwań a postrzegania usług przez klienta. Autorzy metody uważają, że usługa jest postrzegana indywidualnie, a zatem subiektywnie. Fakt ten oznacza, iż jakość usług nie może być oceniana obiektywnie, a zatem bardziej uzasadnione jest mówienie o postrzeganej jakości usług. Oryginalność metody polega na pokazaniu, że postrzegana jakość usługi jest wynikiem porównania oczekiwanej i postrzeganej jakości obsługi lub produktu (Styś, 2003, s. 92). Badanie przeprowadza się za pomocą dwóch kwestionariuszy, z których każdy zawiera 22 pytania dotyczące pięciu wymiarów jakości (Wright, Duray, Goodale, 2013):

- elementy materialne/namacalność (ang. *tengibles*),
- solidność (ang. *reliability*),
- szybkość reakcji (ang. *responsiveness*),
- pewność (ang. *assurance*),
- empatia (ang. *empathy*)

Następnie dokonuje się porównania oczekiwań i doznań klienta lub interesariusza. W rezultacie można określić zarówno poziom oferowanej obsługi, jak i dostosować rezultaty oceny parametrów do oczekiwań klienta.

Rysunek 3

Schemat ideowy analizy relacji pomiędzy interesariuszami a wirtualnym łańcuchem dostaw wraz z powstającymi w jego wyniku dokumentami — model operacyjny



Źródło: opracowanie własne.

Alternatywną metodą oceny jakości obsługi klienta jest metoda Importance Performance. Jest to metoda dokładna, ale także bardziej skomplikowana. Została zaproponowana w latach 70. XX wieku przez zespół badaczy J.A. Martilla i J.C. Jamesa (Stoma, 2012, s. 80–81). Klienci (interesariusze) dokonują dwukrotnej oceny tych samych cech usługi. W pierwszej kolejności ze względu na ich istotność dla prawi-

delowego wykonania tej usługi, drugi raz ze względu na faktyczny poziom ich realizacji. Wyniki uzyskane tą metodą przedstawia się za pomocą macierzy (nazywanej macierzą Importance Performance). Dzięki zestawieniu istotności danej cechy usługi z poziomem jej rzeczywistej realizacji można uzyskać odpowiedź na pytanie, które elementy usługi warto ulepszać i modyfikować (mają duże znaczenie dla klien-

tów), a które nie są dla klienta istotne i należy osłabiać ich realizację (Radkowski, 2005, s. 331).

Po dokładnej analizie metod w zakresie określania oczekiwań interesariusza (OI) i identyfikacji jego doznań (DI) wynikających z relacji z wirtualnym łańcuchem dostaw wydaje się, że ze względu na sposób a także cel działania bardziej predysponowana do tego rodzaju analiz jest metoda SERVQUAL (Berry, Parasuraman, Zeithaml, 1985; Stoma, 2012, s. 80–81). Kolejno należy dokonać analizy możliwych do wykorzystania metod w zakresie projektowania cech wyrobów, usług lub realizowanych przez wirtualny łańcuch dostaw procesów. W tym przypadku za najbardziej adekwatne uznano metody FMEA oraz QFD.

Jak już wspomniano istotnym elementem procesu analizy relacji pomiędzy interesariuszami a wirtualnym łańcuchem dostaw jest zaprojektowanie produktu lub procesu realizacji usługi albo obsługi. Będzie to właściwa operacjonalizacja oczekiwań interesariuszy w kontekście ich relacji z wirtualnym łańcuchem dostaw. Wybrano zatem dwie metody zaczerpnięte z teorii TQM — FMEA i QFD. Obie te metody, na podstawie skwantyfikowanych ocen wagi poszczególnych cech (funkcjonalności) składających się na produkt (usługę) lub proces, pozwalają na jego dokładne dopasowanie do oczekiwań wskazanej grupy interesariuszy. Aby dokonać właściwego wyboru należy dokładnie przeanalizować zalety i konsekwencje wykorzystania każdej z ww. metod (Zdanowicz, Kost, 2001; Łańcucki, 1995, s. 66; Toruński, 2013, s. 17).

Pomimo iż zarówno FMEA, jak i QFD pozwalają na precyzyjną identyfikację oczekiwań interesariuszy i przeniesienie ich na cechy (funkcjonalności) produktu, usługi czy procesu, po dogłębnym przeanalizowaniu tych metod oraz korzyści wynikających z ich wykorzystania, wydaje się iż bardziej adekwatną metodą przydatną do analizy relacji pomiędzy interesariuszami a wirtualnym łańcuchem dostaw jest QFD. Za takim wyborem przemawiają dodatkowo dwie przesłanki, których nie uwzględnia FMEA. W wyniku przeprowadzenia analizy QFD otrzymujemy precyzyjne informacje często o charakterze technicznym, pozwalające na dokładne modelowanie cech (funkcjonalności) produktu, usługi lub procesu. Drugą przesłanką przemawiającą za wyborem QFD jest wbudowany w tą metodę mechanizm dokonujący benchmarkingu pomiędzy danym przedsiębiorstwem (łańcuchem dostaw), a innymi przedsiębiorstwami (łańcuchami dostaw) znajdującymi się w otoczeniu badanego podmiotu. W związku z powyższym ostateczny kształt procesu analizy relacji pomiędzy interesariuszami a wirtualnym łańcuchem dostaw przedstawia rysunek 3.

Wybór metody SERVQUAL i QFD nie wpływa na przebieg samego procesu analizy relacji pomiędzy interesariuszami, a wirtualnym łańcuchem dostaw. Jednak warunkuje on specyficzne dokumenty i bazę danych powstające w tym procesie. Baza danych, po-

winna mieć charakter otwarty i zwracać listę pytań pozwalających na konstrukcję ankiety (kwestionariusza) SERVQUAL. W strukturze rekordu tej bazy powinno zostać uwzględnione m.in.:

1. Indeks pytania.
2. Data wprowadzenia pytania.
3. Data dokonania ostatniej aktualizacji.
4. Oznaczenie autora (Imię, Nazwisko, Instytucja).
5. Kwalifikacja do obszaru CSR na podstawie ISO 26 000.
6. Kwalifikacja do określonej grupy interesariuszy.
7. Nazwa pytania (zakres pytania).
8. Dodatkowe informacje.

Otwarty charakter bazy pozwala na ciągłe uzupełnianie listy pytań, przez kolejnych badaczy. Jak już wspomniano pytania pozwalające na skonstruowanie ankiety (kwestionariusza) SERVQUAL definiującej i mierzącej oczekiwania interesariusza. W wyniku przeprowadzenia pierwszego etapu badania metodą SERVQUAL powstanie lista oczekiwań interesariuszy. Następnie w oparciu o kolejną ankietę (kwestionariusz) SERVQUAL zostaną zdiagnozowane odczucia interesariuszy wynikające z zakupu produktu, realizacji usługi lub wzięcia udziału w jakimkolwiek badanym procesie pomiędzy łańcuchem dostaw a nimi samymi. Różnice, powstające w wyniku porównania oczekiwań interesariuszy i ich odczuć, pozwolą na skonstruowanie kwestionariusza analizy QFD. Na bazie analizy QFD zostaną stworzone zoperacjonalizowane wytyczne dotyczące konstrukcji produktu, usługi lub procesu.

Powyższa procedura w rezultacie pozwoli nie tylko na udzielenie odpowiedzi na pytanie „Jak jest?” i „Dlaczego tak jest?” ale również udzieli odpowiedzi na pytanie „Jak być powinno?” i „Dlaczego nie jest tak jak być powinno?”. Wyniki przeprowadzonych analiz, jak i opracowane przy pomocy QFD wytyczne posłużą do stworzenia raportu oraz dalszego doskonalenia relacji między wirtualnym łańcuchem dostaw a jego interesariuszami.

## Podsumowanie

Jak już wspomniano, zagadnienia związane z CSR odgrywają coraz większą rolę w współczesnej gospodarce. Jednak do tej pory problem wdrożenia CSR koncentrował się raczej na pojedynczych przedsiębiorstwach funkcjonujących na rynku. Celem projektu LOGOS było przebadanie m.in. relacji jakie tworzą się pomiędzy interesariuszami a wirtualnymi łańcuchami dostaw. Powyższe badania stały się podstawą do zdefiniowania modelu kształtowania relacji wirtualnego łańcucha dostaw z interesariuszami funkcjonującymi zarówno w nim, jak i w jego otoczeniu. W konsekwencji bazując na ISO 26 000 udało się stworzyć unikalny model analizy i kształtowania rela-

cji pomiędzy interesariuszami, a wirtualnym łańcuchem dostaw w świetle wymagań CSR pozwalający także na realizację celu użytecznego — zdefiniowania wymagań dla kształtowania społecznej odpowiedzialności wirtualnego łańcucha dostaw.

Działania związane z opracowaniem ww. modelu podzielono na 3 logiczne fazy:

1. Zdefiniowanie sposobu badania relacji pomiędzy interesariuszami a wirtualnym łańcuchem dostaw.
2. Określenie narzędzi w oparciu, o które ww. model będzie funkcjonował.
3. Zdefiniowanie samego modelu wraz z wytycznymi dotyczącymi jego konstrukcji.

Należy tutaj podkreślić iż poza realizacją celu naukowego model pozwala na operacjonalizację działań związanych z tworzeniem wytycznych polityki odpowiedzialności społecznej w wirtualnym łańcuchu dostaw. Jest to istotne z dwóch powodów:

1. Wskazuje na operacyjne narzędzia i sposób ich wykorzystania w kształtowaniu relacji z interesariuszami.

2. Pozwala na standaryzację podejścia.

Szczególnie ten drugi aspekt skutków opracowania modelu wydaje się ważny z naukowego punktu widzenia. Standaryzacja procedury, w badaniach czy we wdrożeniu, zapewnia porównywalność rezultatów. Pozwala ona bowiem na uogólnienie wyników, a także daje podstawę do zdefiniowania ogólnoteoretycznych wniosków.

Podsumowując, model ma charakter zarówno operacyjny — definiuje sposób wdrożenia, jak i naukowy, co pozwala na standaryzację wyników analizy relacji wynikających z przyjętej polityki odpowiedzialności społecznej pomiędzy interesariuszami a wirtualnym łańcuchem dostaw. W konsekwencji dzięki standaryzacji wyników ma charakter teoriopoznawczy i otwiera pole do dalszych badań w tym obszarze.

## Przypisy

<sup>1</sup> Elementami systemu metalogistycznego jest zarówno wirtualny łańcuch dostaw, jak i jego interesariusze.

## Bibliografia

- Berry, L., Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. (1985). Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, (49).
- Bertalanffy von, L. (1984). *Ogólna teoria systemów. Podstawy, rozwój, zastosowania*. Warszawa: PWN.
- Blaik, P. (2001). *Logistyka*. Warszawa: PWE.
- Kispierska-Moroń, D., Kasperek, M., Klosa, E., Piniński, R., Świerczek, A. (2014). *Model koordynacji wirtualnych łańcuchów dostaw spełniający wymogi społecznej odpowiedzialności biznesu. Zadanie 3. Koncepcja społecznej odpowiedzialności firm w wirtualnych łańcuchach dostaw*. Katowice: LOGOS.
- Łańcucki, J. (red.). (1995). *Zarządzanie jakością w przedsiębiorstwie*. Bydgoszcz: Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego.
- Pfohl, C.H. (1999). *Systemy logistyczne*. Biblioteka Logistyka. Poznań: ILM.
- Pfohl, C.H. (2001). *Systemy logistyczne. Podstawy organizacji i zarządzania* (wyd. 2). Poznań: Biblioteka Logistyka.
- Rummler, A., Brache, Alan P. (2000). *Podnoszenie efektywności organizacji. Jak zarządzać „białymi plamami” w strukturze organizacyjnej?* Warszawa.
- Styś, A. (red.). (2003). *Marketing usług*. Warszawa: PWE.
- Wright B., Duray N., Goodale T. (2013). *Assessing Perceptions of Recreation Center Service Quality: An Application of Recent Advancements in Service Quality Research*. <http://js.sagamorepub.com/jpra/article/view/1805> [dostęp: 09.01.2015].
- Stoma, M. (2012). *Modele i metody pomiaru jakości usług*. Lublin: Q & R Polska.
- Radkowski, K. (2005). Metody i techniki badań jakości w sferze usług. W: S. Makarski (red.), *Rynkowe mechanizmy kształtowania jakości*. Rzeszów: Wyd. Uniwersytetu Rzeszowskiego.
- Toruński, J. (2013). Metoda QFD w procesie zarządzania jakością w przedsiębiorstwie. Siedlce: *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach*, (96).
- Zdanowicz, R., Kost, G. (2001). Wykorzystanie metody FMEA do poprawy jakości produktów. *Problemy Jakości*, (7).

Zapraszamy na naszą stronę internetową

[www.gmil.pl](http://www.gmil.pl)

