

# Łańcuchy dostaw w nieklasycznych zastosowaniach logistyki jako pretekst do rozważań o podstawowych terminach logistycznych

*Supply chains in non-classical applications of logistics  
as the pretext for the deliberation about basic logistic terms*

Artykuł poświęcono rozważaniom na temat nieklasycznych łańcuchów dostaw i zasadności wydzielenia ich w odrębną grupę koncepcyjną. Rozważania te są oparte na doprecyzowanych pojęciach: łańcucha dostaw, sieci dostaw, koordynacji i integracji.

**Słowa kluczowe:**

łańcuch dostaw, sieć dostaw, koordynacja, integracja, nieklasyczny łańcuch dostaw..

The paper is devoted to deliberations about non-classical supply chains and the legitimacy of the secretion of them into the separate conceptual group. These deliberations are based on clarified notions: of supply chain, supply network, coordination and integration.

**Key words:**

supply chain, supply network, coordination, integration, non-classical supply chain.

## Wprowadzenie

Współczesny dyskurs logistyczny zazwyczaj prowadzony jest w kontekście łańcuchów i/lub sieci dostaw. W zasadzie trudno wyobrazić sobie inne konteksty — wysiłki logistyków, niezależnie od obszaru stosowania logistyki, skupiają się na doskonaleniu rezultatów ich pracy w oparciu o coraz większy stopień (wyższy poziom) koordynacji (Szoltysek, Twaróg, 2016) oraz integracji (przepływów, działań; por. Szoltysek, 2011; Szoltysek, 2014). Oba te pojęcia są często używane w słowniku logistyków, lecz — niestety — nie są rozumiane (interpretowane) w jednakowy sposób. Efekty integracji i koordynacji są tym bardziej widoczne, im większe obszary (przestrzennie, podmiotowo, zakresowo) są im poddawane. Stąd czym większy zakres łańcucha czy sieci dostaw, tym większych efektów możemy się spodziewać. I tu pojawiają się kolejne pojęcia-wytrychy współczesnej logistyki — łańcuch dostaw oraz sieć dostaw. Tu również, mimo dobrego zakotwiczenia tych pojęć w literaturze przedmiotu, spotykamy się ze zróżnicowanymi ich interpretacjami. Wreszcie pojawienie się tzw. nieklasycznych zastosowań logistyki, utożsamianych z zastosowaniami logistyki społecznej (Szoltysek, 2014), spowodowało ujawnienie się nowych twórców: nieklasycznych łańcuchów dostaw, będących prawdopodobnie synonimami łańcuchów dostaw

w nieklasycznych zastosowaniach. Stąd warto zastanowić się, czy pojawiające się nowe pojęcia dotyczące znanych już zjawisk mają swoje uzasadnienie teoriopoznawcze i czy nie podlegają pod metodologiczną brzytwę Ockhama.

## Definiować czy nie definiować?

W wielu wystąpieniach zwracałem uwagę na konieczność precyzowania pojęć, by prowadzone wywody były jednoznacznie rozumiane. Definicje służą precyzji wypowiedzi i rozumowania. *Kluczowe znaczenie w dziele organizowania wiedzy ma bez wątpienia terminologia. Jej wady, takie jak brak spójności, niekonsekwencja w posługiwaniu się pojęciami czy nieuzasadniony, przesadny rozrost, utrudniają, a często wręcz uniemożliwiają procesy tak istotne dla rozwoju nauk społecznych i humanistycznych, jak dyskusja naukowa czy studia komparatystyczne. Można wskazać wiele powodów nieładu terminologicznego, poczynając od zwykłej ignorancji, przez niedostateczną popularyzację dorobku innych autorów, a kończąc na częstej wśród badaczy łatwości w mnożeniu bytów ponad potrzebę, przejawiającej się w tworzeniu niezliczonych podziałów, klasyfikacji i kategorii naukowych (Wiszwaty, 2014).* Trudno nie zgadzać się z takim stanowiskiem — przyczyn takiego stanu rzeczy może-

my doszukiwać się zarówno w braku refleksji, krytycyzmu i odwagi w wypowiedaniu własnej opinii, jak również w nadmiernym dążeniu do stworzenia „własnego wkładu w rozwój dyscypliny” w sytuacji, gdy brak rzeczowych pomysłów na taki rozwój. To jedna strona zjawiska, druga zaś polega na tym, że w przypadku braków warsztatowych w badaniach naukowych, jak również słabego rozeznania w stanie badań w danym obszarze, często autorzy zapominają doprecyzować kluczowe terminy (Szołtysek, 2016). Niestety przyjmowanie *a priori*, że czytelnik zna nasze poglądy i utożsamia się z nimi nie ma uzasadnienia, zatem definiować, chyba że istnieje jedna definicja (bądź wiele, ale niesprzecznych), wówczas warto wskazać, że z taką definicją autor się utożsamia. Według mnie nieślusne jest stawianie zarzutów autorom, którzy piszą teksty naukowe, że przywołują oni znaczenia podstawowych pojęć (nawet w przypisach), zgadzam się natomiast z tym, że artykuł naukowy nie powinien być przepisaniem wszystkiego, co jestem w stanie odnaleźć w literaturze i tworzeniem w ten sposób podręcznika z podstaw<sup>1</sup>.

## Kilka uwag o koordynacji i integracji

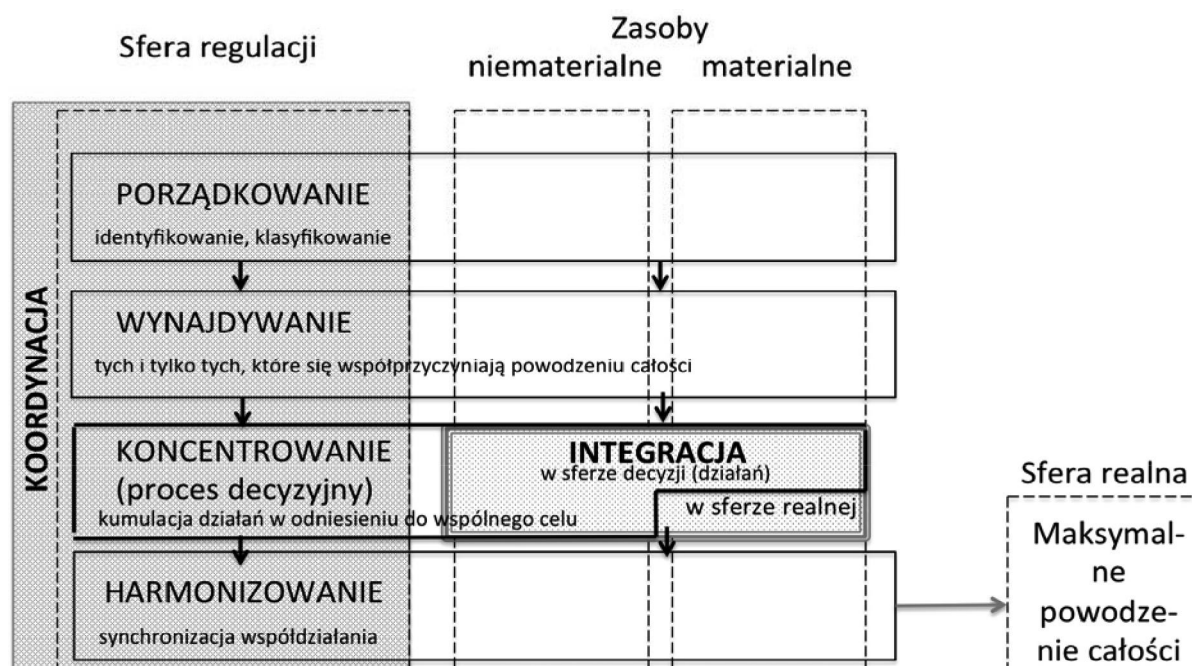
Na początek kwestie koordynacji i integracji. Oto moje rozumienie tych pojęć (terminów<sup>2</sup>) i zależności między nimi:

■ **Integracja** jest celowym (z przemyślanym, uświadomionym stanem początkowym, obecnym i pożądanym docelowym) scalaniem (syntezą) części (elementów) oraz/lub działań w taki sposób, by współprzyczyniały się do maksymalnego powodzenia całości.

■ **Koordynacja** to akt porządkowania, harmonizowania i koncentrowania współzależnych czynności i wysiłków w zakresie dążenia do realizacji celu (celów). Koordynacja odbywa się w procesie zarządzania.

Oba powyższe terminy występują w literaturze z zakresu zarządzania prawie 100 lat i nadal sprawiają szereg problemów interpretacyjnych. Być może problemy te wiążą się również z tym, że pojęcia te spotykamy w języku potocznym. Integrację rozumiemy jako proces tworzenia się całości z części, czy też w obszarze zachowań albo przekonań — proces dopasowywania się grup ludzi, zachodzący na drodze akceptowania lub dostosowywania ich początkowo różnych poglądów. Podobnie ma się rzecz z koordynacją — najczęściej rozumianą jako organizowanie działań wykonywanych wspólnie przez wiele osób albo jako harmonijny przebieg jakichś zdarzeń (por. *Słownik języka polskiego*). Dlatego każda definicja, która oddala w opisie oba terminy od ich naturalnego (intuicyjnego) znaczenia, wprowadza dodatkowy zamęt i utrudnia zarówno ich stosowanie w odmiennym (nawet jeśli niewiele odbiegającym od pierwotnego) znaczeniu, jak też spozycjonowanie obu pojęć

Rysunek 1  
Koordynacja a integracja



Źródło: opracowanie własne.

wobec siebie. Bez wątplenia wiemy również, że zarówno integracja, jak i koordynacja związane są z dążeniem do osiągnięcia synergii, stąd tyle uwagi poświęca się im w teorii zarządzania. Zresztą wzajemne zależności obu pojęć nie są jednoznacznie interpretowane w literaturze przedmiotu. To nie tylko wynik sporego rozrzutu interpretacyjnego obu omawianych terminów, ale często braku jasnego wyboru ich konkretnych znaczeń, czyli opowiedzenia się za takim, czy innym stanowiskiem, co umożliwiłoby prowadzenie dyskursu pogłębiającego. Do wyjątków w tym zakresie należą prace T. Kotarbińskiego i J. Zieleniewskiego, którzy przyjmując własne określenia (szczególnie T. Kotarbiński) uzasadniają je i prezentują kontekstowo.

T. Kotarbiński uważał, że optymalna koordynacja (czyli uzgodnienie) jest istotnym warunkiem integracji, nie byłoby zatem integracji bez uprzedniej koordynacji. J. Zieleniewski zaś sądził, że koordynacja jest bliska integracji, przy czym jego rozumienie pojęcia „integracja” było znacznie szersze niż T. Kotarbińskiego. W świetle zaproponowanych przeze mnie powyżej terminów przychyliam się do poglądu T. Kotarbińskiego w tym zakresie. W procesie koordynacji, który związany jest wyłącznie z aspektami zarządczymi, trzeba najpierw (a może stale) porządkować zasoby, wynajdywać te zasoby, które są współzależne (w aspekcie celów zarządzania), dokonywać ich koncentracji (w rozumieniu podanym przez T. Kotarbińskiego jako „łączonego skierowania ku wspólnemu celowi działań podmiotów i składników skomasowanych obok siebie”<sup>3</sup>; Kotarbiński, 1965), czyli przygotowywać grunt dla działań integracyjnych. Działania te (integracyjne) pozwalają na scalanie zarówno zasobów materialnych (w przypadku logistyki mam na myśli przepływy fizyczne), jak i niematerialnych (informacja), by dzięki mechanizmom koordynacji uzyskać jak najlepszy efekt końcowy, bliski wyznaczonym celom. Integracja bowiem umożliwia powodzenie całości, natomiast jako taka nie gwarantuje go. Istotą sprawczą koordynacji jest harmonizacja, która, w nawiązaniu do prawa harmonii (por. poglądy Taylora, Adamieckiego), zawiera w sobie zarówno dobór parametrów zarządczych, jak i zsynchronizowanie współdziałania zgodnie z tymi parametrami w taki sposób, by maksymalizować powodzenie całości (rys. 1).

## Kilka uwag o łańcuchu dostaw

Kolejnymi pojęciami często rozbieżnie definiowanymi są: łańcuch dostaw i sieć dostaw. Te twory w logistyce występują od dawna, chociaż większe zainteresowanie nimi przypada na przełom lat osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych ub. wieku. Ku mojemu zaskoczeniu wiele podejść do istoty łańcucha dostaw sprowadza się głównie do wyliczenia podmiotów, któ-

re wchodzą w skład łańcucha. Samo istnienie podmiotów, które w zgodzie ze swoimi kompetencjami wytwarzają i sprzedają surowce, półprodukty czy produkty gotowe, bądź zajmują się dystrybucją, i to, że między tymi produktami realizowane są transakcje kupna-sprzedaży przecież nie jest wystarczającą przesłanką, by mówić o łańcuchu dostaw. Podobnie ma się rzecz z minimalną liczbą takich podmiotów — widziałem takie określenie, zgodnie z którym łańcuch składa się z dwóch takich podmiotów i operatora logistycznego. Tu również na przeszkodzie może stać potoczne rozumienie pojęcia łańcuch: szereg połączonych ze sobą ogniw, ciąg kilku zdarzeń czy sytuacji wzajemnie powiązanych, ale też: szereg znajdujących się blisko siebie, położonych w jednej linii obiektów czy elementów. Również dwuelementowy łańcuch ma analogię do: dwóch lub więcej połączonych ze sobą atomów tworzących związek chemiczny<sup>4</sup>.

Tymczasem w łańcuchu dostaw istotą nie są dobrane elementy (ogniwa), lecz spajająca je więź. Ta więź musi skutkować przepływami zasobów. Zaczniemy od dwu elementów (ogniw). Są to zazwyczaj sprzedający i kupujący, którzy dokonują transakcji kupna-sprzedaży, często nie dla konsumpcji, lecz dla dalszej odsprzedaży. Przepływ  $A \rightarrow B$  nawet intuicyjnie daleki jest od rozumienia łańcucha<sup>5</sup>, nawet gdy przepływ „ $\rightarrow$ ” jest organizowany przez niezależny podmiot. Najprostszy (najkrótszy) łańcuch dostaw musi zatem składać się z trzech elementów, między którymi istnieją *wspólne* dla tych ogniw *więzi*. Najprostsze układy kupna-sprzedaży realizowane są w znanych od zarania dziejów układach dwuelementowych. Najczęściej występują one w postaci aktów incydentalnych i jednokrotnych, bądź powtarzanych, ale bez wchodzenia w bliższe relacje. Nazwałbym je transakcjami elementarnymi. Istnieją również takie transakcje dwuelementowe, czyli układy po dwa ogniwa, w których partnerzy funkcjonują dłużej, niż wyłącznie w sytuacji pojedynczej transakcji, są zazwyczaj dopasowani strategicznie, są komplementarni, często z podobieństwem lokalizacyjnym, a także określonym stopniem zaufania do partnera transakcyjnego. Istnieje zatem baza, by przekształcić taką transakcję dostaw dwuelementowych  $A \rightarrow B$ ;  $B \rightarrow C$ ;  $C \rightarrow D$  itd. (nazywaną niekiedy w literaturze przedmiotu „łańcuchem towarów”) w łańcuch dostaw. Wystarczy tylko połączyć wszystkie ogniwa wspólnym zarządzaniem przepływami materialnymi i informacyjnymi, czyli „spoić” je za pomocą spoiwa „zarządzanie logistyczne”:  $A \rightarrow B \rightarrow C \rightarrow D$ . Stworzenie łańcucha dostaw z takich elementarnych dostaw to w istocie proces zintegrowania i skoordynowania przepływów materialnych i informacyjnych oraz innych procesów, składających się na funkcjonowanie dostaw — mam tu na myśli kwestie wytwarzania, marketingu, finansowania, prawa, administrowania itd. Środowiskiem tych działań, w swej naturze koordynacyjnych, jest kraina logistyki z jej zasadami, uwarunkowaniami,

doświadczeniami, wreszcie — powinowactwem z teorią i praktyką zarządzania, ekonomii, czy prakseologii<sup>6</sup>. Dlatego często mówimy, że kręgosłupem takiego łańcucha dostaw (czy też płaszczyzną warunkującą jego funkcjonowanie) jest łańcuch logistyczny, składający się z naprzemiennie realizowanych procesów transportu i składowania, integrowanych i koordynowanych przez jednego zarządcę.

Łańcuch dostaw zatem to grupa firm<sup>7</sup> skoordynowanych pionowo<sup>8</sup> (czyli wszystkich niezbędnych do wytworzenia i dostarczenia produktu do konsumenta<sup>9</sup>), między którymi istnieją przepływy materialne i informacyjne<sup>10</sup>, zorientowanych na dostarczenie produktu do konsumenta na ustalonych warunkach (Twaróg, 2015). Tabela 1 prezentuje istotne różnice między transakcjami kupna-sprzedaży

**Tabela 1**  
Porównanie transakcji kupna-sprzedaży i łańcucha dostaw

Cecha	Transakcja kupna-sprzedaży	Łańcuch dostaw
Troska o zapasy	Firmy we własnym zakresie jeżeli uznawały za konieczne i przydatne	Zapasy rozpatrywane w całym łańcuchu z tendencją do racjonalizowania ich ilości oraz miejsc znajdowania się
Próby minimalizowania kosztu funkcjonowania	Firmy we własnym zakresie	Korzyści kosztowe dla całego łańcucha wynikające z całościowego traktowania łańcucha jako jednego podmiotu (metaorganizacja)
Horyzont czasowy planowania	Krótki — zazwyczaj na jedną lub kilka przewidywalnych transakcji kupna-sprzedaży	Długi — wynikający ze struktury łańcucha i celu funkcjonowania łańcucha, który z natury rzeczy był inny niż cele poszczególnych ogniw. Cel łańcucha stawał się tym bardziej odległy w czasie dla danego uczestnika, im na wcześniejszym stadium współpracy znajdował się ten uczestnik łańcucha
Dzielenie się informacją	Ograniczone do potrzeb bieżących (niezależnych) transakcji, szczególnie skrzętnie ukrywana informacja handlowa	Niezbędne dzielenie się informacją, w tym handlową, by można było uzyskać efekty w postaci większej sprawności prowadzenia transakcji oraz zmniejszyć koszty, z których znaczna część związana jest z działalnością handlowo-marketingową, a ta jest często przedmiotem skrywanej informacji handlowej
Przekonanie właścicieli (kierownictwa) do konieczności ujawniania informacji	Raczej informacja, służąca uzyskiwaniu lepszych rezultatów handlowych, stanowi tajemnicę handlową. To samo dotyczy technologii wytwarzania	Przekonanie kierownictwa poszczególnych uczestników łańcucha dostaw do współdzielenia informacji jest niezwykle trudne, gdyż trzeba pokonać barierę podejrzliwości i nieufności, jaka została wyniesiona „genetycznie” z systemu sekwencji transakcji. Dlatego często informacja, która podlega dzieleniu, jest dokładnie kontrolowana i sprowadzana do niezbędnego minimum. W ideale cała niezbędna dla sukcesu informacja powinna być współdzielona
Horyzont zarządzania	Operacyjne — gdyż dotyczy jednej — kilku najbliższych operacji kupna-sprzedaży	Strategiczne — dotyczy wielu operacji nie tylko w całym łańcuchu, ale też w długim horyzoncie czasowym. Jest to rezultatem tego, że najczęściej łańcuchy dostaw tworzone są na transakcje powtarzalne, rutynowe, gdy popyt ze strony nabywców jest wyciągnięty w czasie i mniej więcej przewidywalny
Wspólne planowanie funkcjonowania	Planowanie wyłącznie (lub prawie wyłącznie) dla jednego podmiotu, który prowadzi działalność „na własną rękę”. Planowanie ma maksymalizować dobrobyt podmiotu	Wspólne planowanie z uwzględnieniem wszystkich podmiotów — uczestników łańcucha dostaw. Dobrobyt uczestnika jest planowany w kontekście całego łańcucha — oznacza to, że niekiedy dobrobyt uczestnika jest mniejszy, niż gdyby funkcjonował oddzielnie, ale w zamian ten podmiot uzyskuje gwarancje na przyszłość.
Zarządzanie przepływami materialnymi i informacyjnymi, będące istotą logistyki	Najczęściej intuicyjne i niedające szczególnych efektów ze względu na małą skalę działania, a zatem efekt synergii jest mizerny	Możliwość lepszego lub gorszego zarządzania przepływami w całym łańcuchu. Jakość zarządzania i jego skutki zależą od tego, kto podejmuje się koordynowania przepływów — czy jest to np. najsilniejsze ogniwo w tym łańcuchu, czy podmiot zewnętrzny — taki jak operator logistyczny, czy integrator logistyczny
Podział ryzyka i korzyści handlowych	Każdy uczestnik ponosi ryzyko i otrzymuje korzyści we własnym zakresie	Ryzyko i korzyści są wspólnie dzielone w długim okresie

Źródło: Twaróg, 2016, s 40–42.

i łańcuchem dostaw. Warto zauważyć, że w każdej cesze zarządzanie logistyczne całością przepływów zmienia jej istotę. To też skutek zarządzania logistycznego.

Na zakończenie rozważań o łańcuchach dostaw chciałbym wskazać jeszcze na taki twór: „logistyczny łańcuch dostaw”. Czy może — w myśl tego, co napisałem o łańcuchach — istnieć „logistyczny” łańcuch dostaw? Czy może istnieć łańcuch dostaw bez łańcucha logistycznego? Czy łańcuch dostaw to to samo co łańcuch logistyczny? Odpowiedź jest prosta:  $3 \times \text{NIE}$ .

## Kilka uwag o sieci dostaw

Z sieciami jest znacznie trudniej rozprawić się na poziomie potocznego języka polskiego. *Słownik języka polskiego* podaje siedem znaczeń pojęcia „sieć”<sup>11</sup>, przy czym żadne z nich nie jest przydatne do naszych rozważań w kontekście logistyki. Funkcjonujące w praktyce łańcuchy dostaw nie mają postaci liniowej, jak to często możemy zauważyć na uproszczonych schematach, obrazujących skoordynowane pionowo podmioty, między którymi następują przepływy materialne i informacyjne, tworząc estetyczny układ liniowy. W praktyce każde ogniwo łańcucha może w procesie swojego funkcjonowania być wspomagane przez inne ogniwa, posiadające takie same kompetencje i występujące na tym samym poziomie (np. wielu dostawców surowców, wielu odbiorców) połączone relacjami międzyorganizacyjnymi o charakterze poziomym i pionowym. W takiej sytuacji mamy do czynienia z sieciowym łańcuchem dostaw, a później siecią dostaw. Sieć dostaw powstaje zatem w wyniku łączenia niezależnych łańcuchów dostaw.

Sieć dostaw zdefiniować można jako zbiór współzależnych i połączonych kilku łańcuchów dostaw (prostych, jak i sieciowych), które współdzielą odpowiednią informację i podejmują wspólne decyzje w celu lepszej integracji i koordynacji przepływów materialnych i informacyjnych (duża liczba powiązań wielorakich). Powstanie sieci dostaw związane jest z faktem uczestnictwa przynajmniej części ogniw więcej niż w jednym łańcuchu dostaw. W taki naturalny sposób tworzą się główne ogniwa sieci, pełniące funkcje integratorów. Zgodnie z praktyką rolę integratora można przekazać również zewnętrznym, wyspecjalizowanym podmiotom, tzw. operatorom bądź integratorom logistycznym, świadczącym usługi logistyczne. Podobnie jak w przypadku łańcuchów dostaw, również w sieciach dostaw istotne są relacje pozalogistyczne, takie jak wytwarzanie, marketing, finansowanie, prawo, administrowanie itd., chociaż logistyków interesuje przede wszystkim kształtowanie przepływów materialnych i informacyjnych w sposób

(wedle wytycznych) zgodny z obszarem stosowania logistyki (generalnie rzecz ujmując, militarnym, gospodarczym czy społecznym).

## „Nieklasyczne” łańcuchy dostaw

Jak napisałem we wstępie, „nieklasyczne” łańcuchy dostaw to po prostu łańcuchy dostaw funkcjonujące w obszarze logistyki społecznej (Szołtysek, Twaróg, 2013; Szołtysek, 2014; Szołtysek, Sadowski, Kalisiak-Mędelska, 2016). Logistyka społeczna realizuje projekty istotne społecznie, tj. takie, które *wynikają z potrzeb społeczeństwa i zapewniają jego prawidłowe funkcjonowanie, nadążając za zmieniającymi się potrzebami społecznymi*. Do nich należą liczne zastosowania logistyki m.in. usprawniające funkcjonowanie wielu podmiotów ochrony zdrowia, instytucji służących realizacji procesów demokracji, wspierających działania socjalne itp. Dylematy logistyków w takich sytuacjach związane są z przyjęciem jednolitej perspektywy zarządczej, gdy we wspólnym zarządzaniu próbują objąć nie tylko ściśle określoną grupę podmiotów funkcjonujących nie dla zysku, lecz szerzej — taką grupę podmiotów, w których realizacja celu doprowadza do poprawy jakości życia poprzez (Szołtysek, 2015):

- a. poprawę stanu zdrowia obywateli,
- b. ratowanie zagrożonego życia,
- c. zapewnienie bezpieczeństwa (publicznego oraz w przestrzeni publicznej),
- d. zapewnienie realizacji zadań wynikających z zasad samorządności i demokracji oraz równości,
- e. dążenie do eliminowania wykluczenia społecznego, związanego z mobilnością obywateli.

W takiej sytuacji powstaje dylemat zaspokojenia słusznym roszczeń finansowych tych podmiotów, które działają dla zysku, jak również umożliwienia realizacji misji, z jaką działają instytucje *non profit*. Ten problem jest szczególnie ostry, gdy zarządzaniem logistycznym zajmuje się instytucja znajdująca się poza łańcuchem dostaw, szczególnie gdy jej nawyki mają silnie ugruntowane podłoże gospodarcze. Wówczas rozwiązaniem wydaje się być realizacja projektów związanych z tworzeniem owych nieklasycznych łańcuchów dostaw.

Zastanawiałem się, czy te łańcuchy należą do odrębnej grupy, gdyż — być może — różnią się istotnie od dobrze rozpoznanych dotychczas łańcuchów: swoją budową, sposobem integrowania i koordynowania, celem, zakresem beneficjentów, różnorodnością i nietypowością występujących w nich ogniw itd. Już samo przyzwyczajenie, by mówić o nich, że są „nieklasyczne”, sugeruje jakieś odmienności. Jednak zasady i okoliczności tworzenia łańcuchowych form dostaw, jak również zasady osiągania (realizowania) celu ich funkcjonowania nie mają wpływu ani na po-

Tabela 2

## Klasyczny versus nieklasyczny łańcuch dostaw

	Łańcuch dostaw	
	klasyczny	nieklasyczny
Stopień uporządkowania	ustrukturyzowany	ustrukturyzowany nieustrukturyzowany
Kompozycja łańcucha dostaw	Mniej zróżnicowana według typów podmiotów (kompetencji: wytwórca surowców-półproduktów-produktów itd.)	Bardziej zróżnicowana (m.in. w zakresie beneficjenta i jego usytuowania w łańcuchu dostaw, doborze kompetencji i ciągłości przepływów)
Dominujący sposób koordynacji	Biurokratyczny rynkowy	Społeczny
Władza w sieci	Symetryczny niesymetryczny	Niesymetryczny
Zasięg geograficzny	Lokalny Regionalny Krajowy Międzynarodowy Globalny	Lokalny Regionalny Krajowy Międzynarodowy
Charakter powiązań	Oparty na powiązaniach umownych Oparty na powiązaniach kapitałowych Oparty na powiązaniach personalnych	Oparty na powiązaniach umownych Oparty na powiązaniach personalnych Oparty na ideologii
Perspektywa	Koszty transakcyjne Sieci społeczne Podejście zasobowe	Sieci społeczne Podejście zasobowe
Charakter popytu	Pull/push	Pull w zdecydowanej większości
Priorytety logistyczne	Koszt, niezawodność, jakość	Szybkość, elastyczność, jakość
Strategia logistyczna	Wyszczuplona, elastyczna	Przed wszystkim elastyczna
Nawyki zarządcze	Rutyna, wzorce	Niestandardowe
Ocena etyczna	Nieistotna	Bardzo istotna
Ryzyko	Łatwiejsze do oszacowania i podjęcia działań ochronnych	Trudniejsze do oszacowania

Źródło: opracowanie własne.

wstałe łańcuchy dostaw (ich budowę i strukturę), ani na istotę ich funkcjonowania. To, z czym mamy do czynienia w „nieklasycznych” zastosowaniach, jest dokładnie takie samo jak opisane w tym artykule łańcuchy dostaw. W literaturze przedmiotu spotykamy nową kategorię łańcuchów dostaw: „publiczne łańcuchy dostaw”. W książce pt.: „Logistyka społeczna. Teoria i zastosowanie”, rozważając, czy możemy o owych „nieklasycznych” łańcuchach mówić jako o „społecznych” łańcuchach dostaw, napisałem: *nie widzę powodu, byśmy mieli szczególnie wyróżniać jakieś typy łańcuchów, gdy mają one liniową postać i nie różnią się celem. Zatem nie możemy mówić o jakichś szczególnych łańcuchach społecznych, gdyż takich łańcuchów po prostu nie ma. Dowolny łańcuch dostaw może (gdy jego cel, właściciel procesu, beneficjent itd.) być w jakiejś części społecznym (w rozumieniu stosowania zasad logistyki społecznej). Mało tego, ten sam łańcuch, w dwóch różnych okolicznościach, może być inaczej traktowany. Bierze się to stąd, że zarządzanie łańcuchem dostaw powierzamy konkretnej osobie, mającej poza własnymi poglądami i przekonaniem, kompetencjami, wiedzą*

*(jeśli ona wychodzi poza kompetencje zawodowe), jak również odwagą w podejmowaniu samodzielnie niekiedy ryzykownych decyzji. Doświadczony logistyk niekoniecznie musi posiadać te kompetencje (Szołtysek, Sadowski, Kalisiak-Mędelska, 2016). W tabeli 2 przedstawiam próbę określenia różnic między klasycznym i nieklasycznym łańcuchem dostaw. Tabela nie ma formy ostatecznej i powinna podlegać dalszym modyfikacjom i uzupełnieniom.*

Jak wynika z danych zaprezentowanych w tabeli 2, istnieje szereg różnic między dwoma typami łańcuchów — różnice te w sposób zasadniczy wpływają na podejmowane decyzje zarządcze, lecz czy aż tak bardzo różnicują zarządzanie logistyczne w obu przypadkach? W zakresie integrowania i koordynowania zapewne nie różnicuje się obu łańcuchów dostaw. Innymi słowy, zarządzanie logistyczne klasycznym i nieklasycznym łańcuchem logistycznym jest takie samo. Problematyka rozróżnienia kwestii zarządzania łańcuchem dostaw a logistyką została opisana szczegółowo ponad 10 lat temu przez K. Rutkowskiego (Rutkowski, 2004) i mimo upływu czasu nadal w tym obszarze istnieją rozbieżne zdania. Czy zatem wskazy-

wanie na „nieklasycyzm” nie stoi w sprzeczności z brzytwą Ockhama, czy raczej ze zmodyfikowaną jej wersją: nie należy mnożyć sensów ponad konieczność? (Grice, 1978). Postulat ten nakazuje budować teorię w oparciu o jak najmniejszą liczbę terminów pierwotnych, aksjomatów, praw, zmiennych, stanów, stopni swobody itp., a zatem zaleca w tym zakresie oszczędność. Odpowiedź tu wydaje się być jasna: z punktu widzenia logistyki i zarządzania logistycznego nie widzę szczególnego sensu wydzielenia „nieklasycznych łańcuchów logistycznych”. Natomiast z punktu widzenia zarządzania łańcuchami dostaw — uwzględniając dane zawarte w tabeli 2 — wydaje się uzasadnione tworzenie koncepcji „nieklasycznych” łańcuchów dostaw, czy — bardziej poprawnie — łańcuchów dostaw w nieklasycznych zastosowaniach logistyki.

Na koniec jeszcze uwaga dotycząca nowej kategorii łańcuchów dostaw: „publiczne łańcuchy dostaw”, czy dokładniej — łańcuchy dostaw w sektorze publicznym. Analiza wybranych atrybutów zarządzania tymi łańcuchami (Kauf, 2015) sugeruje pewne odmienności obsługi obywateli przez podmioty sektora publicznego w ramach realizacji zadań publicznych. Jeżeli można zgodzić się, że zadania publiczne świadczone są (w postaci usług) według innych, niż gospodarcze zasad, to nie zgadzam się z poglądem, że łańcuch logistyczny w tych łańcuchach różni się od tradycyjnego, gdyż w części z nich następuje rozdzielanie świadczeń od zapłaty za nie, przepływ zatem

środków finansowych ulega zmianom w stosunku do tradycyjnych łańcuchów dostaw. Takie sztuczne wprowadzanie zróżnicowania w przypadku, gdy mowa o łańcuchach logistycznych, ale też o łańcuchach dostaw, nie ma uzasadnienia teoriopoznawczego i wydaje się być podatne na ryzyko zarzutu nieuzasadnionego mnożenia bytów.

## Podsumowanie

Tytułem podsumowania chcę podkreślić ze szczególną mocą, że dla precyzji wypowiedzi w obszarze logistyki (ale nie tylko) istotne jest zaprezentowanie własnego (co nie znaczy oryginalnego lub zupełnie innego, ale zgodnego z przekonaniem) pojmowania kluczowych terminów oraz dokładne rozpoznanie związków (zależności) między nimi. W zakresie tzw. nieklasycznych łańcuchów dostaw stoję na stanowisku, że różnią się one na tyle istotnie od łańcuchów klasycznych, wskutek czego ich wyodrębnienie koncepcyjne ma uzasadnienie, natomiast funkcjonujące w ich obrębie „nieklasyczne” łańcuchy logistyczne są tożsame z klasycznymi łańcuchami logistycznymi. Dla precyzji wywołu zaprezentowałem swoje rozumienie integracji, koordynacji, łańcuchów i sieci dostaw i na tym tle zbudowałem odpowiedzi na pytania zawarte we wprowadzeniu do artykułu.

## Przypisy

<sup>1</sup> To niestety często spotykane zjawisko, gdy autor przepisuje bezrefleksyjnie wiele definicji, wprowadza do tekstu różne klasyfikacje czy typologie, a następnie z ich nie korzysta, a dokonane zgromadzenie takich materiałów nawet nie jest poddane jakiemś sensownemu podsumowaniu.

<sup>2</sup> Termin to wyraz lub wyrażenie o specjalnym znaczeniu w jakiejś dziedzinie (*Słownik języka polskiego*). W tym artykule zarówno „pojęcie”, jak i „termin” mogą występować zamiennie.

<sup>3</sup> T. Kotarbiński koncentrację (postrzeganą jako pozytywną stronę koordynacji) rozumiał nie tylko zasobowo w aspekcie fizycznej przestrzeni (miejsca), ale również osoby (będącej np. przedmiotem kultu) lub koncentracji wokół celu. Te aspekty nazywał ośrodkami integracji i wskazywał, że integracja będzie tym lepsza, im działania integracyjne wokół danego ośrodka będą lepiej się wspierały.

<sup>4</sup> Patrz *Słownik języka polskiego* — hasło: łańcuch.

<sup>5</sup> Gdy mówimy o „łańcuchu ludzi dobrej woli”, to nie wyobrażamy sobie dwojga ludzi, lecz nieco więcej.

<sup>6</sup> To nie jest wyczerpująca lista powinowactwa logistyki z innymi obszarami wiedzy.

<sup>7</sup> Pod pojęciem firma rozumiane są wszystkie jej zasoby: ludzkie, finansowe, techniczne, technologiczne i informacyjne.

<sup>8</sup> Układ poziomy dotyczy jednostek w zakresie tego samego szczebla łańcucha dostaw (np. dostawcy danego rzędu, czy hurtownicy na konkretnym poziomie kanału dystrybucji); w przypadku koordynacji poziomej z perspektywy łańcucha dostaw przenosimy się do perspektywy sieciowej.

<sup>9</sup> W ramach funkcjonowania tych podmiotów następuje transformacja surowców, materiałów, półfabrykatów w wyrób gotowy i następnie dostarczenie tego wyrobu w odpowiednich uwarunkowaniach do konsumenta.

<sup>10</sup> Pod pojęciem przepływy materialne i informacyjne rozumiem zarówno przepływy zasadnicze, jak i zwrotne.

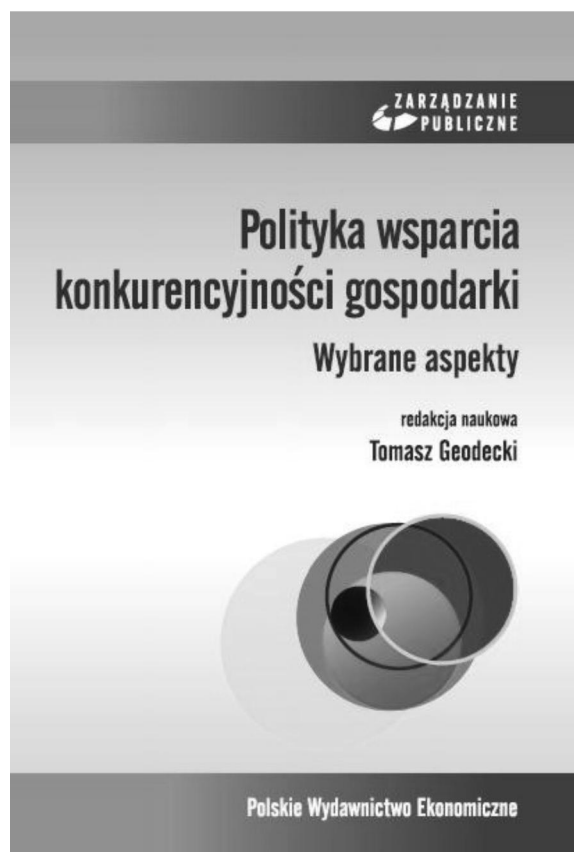
<sup>11</sup> 1) plecionka z nici lub sznurka służąca do łapania ryb, 2) pułapka lub zasadzka na kogoś, 3) o drobnych, przecinających się liniach rysujących się na czymś, 4) zorganizowana grupa ludzi prowadzących tajną działalność, 5) system krzyżujących się przewodów, dróg, ulic itp., 6) ogół placówek określonego typu obejmujących swym zasięgiem jakiś teren, 7) cienutkie nitki snute przez pająki.

## Bibliografia

- Grice, H.P. (1978). Further notes on logic and conversation. W: P. Cole & J.L. Morgan (red.), *Syntax and Semantics* (t. 9). New York: Academic Press.
- Kauf, S. (2015). Wybrane atrybuty zarządzania publicznym łańcuchem dostaw — orientacja na klienta i przepływy. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, (217).
- Kotarbiński, T. (1965). *Traktat o dobrej robocie* (wyd. 3). Wrocław: Zakład Narodowy im. Ossolińskich.
- Rutkowski, K. (2004). Zarządzanie łańcuchem dostaw — próba sprecyzowania terminu i określenia związków z logistyką. *Gospodarka Materialowa i Logistyka*, (21).

- Szołtysek, J. (2011). Integracja w logistyce. W: J. Szołtysek (red.), *Integracyjna funkcja logistyki*. Poznań: Zeszyty Naukowe Wydziału Zamiejscowego Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, (13), 7–13.
- Szołtysek, J. (2014). Przesłanki i założenia koncepcji logistyki społecznej. *Gospodarka Materialowa i Logistyka*, (2), 2–7.
- Szołtysek, J. (2015). Sieci społeczne w kształtowaniu decyzji logistyki społecznej. *Logistyka*, (3), 7–12.
- Szołtysek, J., Twaróg, S. (2016). Dominujące formy koordynacji w obszarach stosowania logistyki. *Gospodarka Materialowa i Logistyka*, (3), 2–8.
- Szołtysek, J. (2016). Pułapki pracy naukowej — refleksje metodyczne. Ekonomizacja pracy naukowej. *Organizacja i Kierowanie*, 174(4).
- Szołtysek, J., Sadowski, A., Kalisiak-Mędelska, M. (2016). *Logistyka społeczna. Teoria i zastosowanie*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Szołtysek, J., Twaróg, S. (2013). *Koncepcja logistyki społecznej na tle paradygmatu logistyki*. Katowice: Studia Ekonomiczne Uniwersytetu Ekonomicznego, (175).
- Twaróg, S. (2016). Łańcuch dostaw. W: S. Kauf, E. Płaczek, A. Sadowski, J. Szołtysek, S. Twaróg, *Vademecum logistyki*. Warszawa: Difin.
- Twaróg, S. (2015). Łańcuch dostaw jako forma organizacji przepływów — spojrzenie logistyczne. *Gospodarka Materialowa i Logistyka*, (9), 2–9.
- Wiszowaty, M.M. (2014). Papierowy relikw, czyli o zasadności posługiwania się określeniem „monarchia absolutna” w stosunku do państw współczesnych. *Gdańskie Studia Prawnicze*, (XXXI).

PWE poleca



Książka jest poświęcona czynnikom kształtującym zdolność konkurencyjną gospodarek narodowych. Autorzy przedstawili w niej:

- istotę konkurencyjności gospodarki i polityki na rzecz konkurencyjności,
- ekonomię rozwoju i politykę wsparcia konkurencyjności w krajach rozwijających się,
- problemy konkurencyjności na rynku pracy,
- kapitał ludzki wobec konkurencyjności,
- rolę państwa w stymulowaniu rozwoju i konkurencyjności gospodarki,
- konkurencyjność regionów i metropolii,
- znaczenie przedsiębiorczości i innowacyjności,
- dizajn jako sektor przemysłów kreatywnych oraz determinanta konkurencyjności przedsiębiorstw.

Książka jest przeznaczona dla studentów zarządzania publicznego, administracji, gospodarki publicznej, polityki społecznej, ekonomii i zarządzania.

[www.pwe.com.pl](http://www.pwe.com.pl)