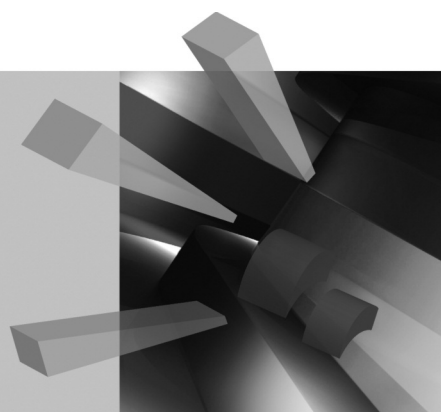


Strategie i logistyka w sektorze usług. Strategie na rynku TSL



Redaktorzy naukowi
Jarosław Witkowski
Urszula Bąkowska-Morawska



Recenzenci: Elżbieta Gołębska, Danuta Kempny, Jerzy Kubicki,
Maria Nowicka-Skowron
Redaktor Wydawnictwa: Barbara Majewska
Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz
Korektor: Justyna Mroczkowska
Łamanie: Comp-rajt
Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl,
The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon
http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2011

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-236-9

Wersja pierwotna: publikacja drukowana
Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp	11
-------------	----

Część 1. Rynek TSL i outsourcing usług logistycznych

Maciej Urbaniak: Międzynarodowe standardy zarządzania w łańcuchu dostaw	15
Jerzy Kubicki: Logistyka w transporcie – koncepcje, warunki i rozwiązania wdrożeniowe	25
Ewa Płaczek: Kształtowanie kompetencji operatorów logistycznych na potrzeby logistyki społecznej	36
Marcin Weleszczuk: Technologia świadczenia usług zewnętrznych firm transportowych oraz błędy występujące przy ich współpracy z przedsiębiorstwem produkcyjnym. Studium przypadku	44
Piotr Hanus: Systemy informacji i ich rola we wsparciu obsługi logistycznej operatorów 3PL	53
Grażyna Wieteska, Mariusz Szuster: Identyfikacja zagrożeń międzynarodowych w usługach logistycznych	63
Arkadiusz Kawa: Miejsce i rola branży KEP w polskiej gospodarce	74
Adam Przybyłowski: Przesłanki rozwoju transportu zrównoważonego na przykładzie województwa śląskiego	82
Mirosław Chaberek, Anna Trzuskawska-Grześnińska: Źródła i kierunki rozwoju funkcji trzeciego partnera logistycznego we współczesnych łańcuchach dostaw	96
Agnieszka Skowrońska: Sektor logistyczny jako przykład pojęcia implikowanego intensyfikacją rozwoju rynku usług logistycznych	109
Marek Kasperek: Definicja, geneza i zapotrzebowanie na usługi 4PL	123
Beata Skowron-Grabowska: Outsourcing usług logistycznych a innowacyjność	137
Marzenna Cichosz, Aneta Pluta-Zaremba: Rola operatorów ekspresowych w logistyce „ostatniej mili” firm usługowych	149
Dominika Zenka-Podlaszewska: Wyniki finansowe netto a nakłady inwestycyjne w transporcie, gospodarce magazynowej i łączności w latach 1995-2008. Analiza kointegracji	161
Tomasz Weremij: Insourcing usług logistycznych jako koncepcja zarządzania na rynku paliw płynnych w Polsce	172

Część 2. Rynek transportu morskiego i lotniczego

Zuzanna Kłos: Funkcjonowanie i perspektywy rozwoju lotniczych przewo- zów towarowych w Polsce	185
Jan Długosz: Bezpieczeństwo w transporcie międzynarodowym – aspekt współczesnego piractwa morskiego	195
Robert Marek: Przekształcenia rynkowe i strategiczne w kontenerowym sektorze transportu morskiego	205
Czesława Christowa: Algorytm badań w zakresie lokalizacji, budowy i eksploatacji portowych centrów logistycznych w Polsce	215
Robert Marek: Ewolucyjny rozwój kontenerowców na świecie	225
Sławomir Drożdziejki: Przewozy drobnicy morzem. Strategie w dobie kry- zysu gospodarczego	234
Henryk Salmonowicz: Wpływ uwarunkowań zewnętrznych na strategię rozwoju portów morskich w Szczecinie i Świnoujściu	245

Część 3. Koncepcje, metody oraz techniki strategicznego zarządzania logistycznego w sektorze usług

Katarzyna Grzybowska: Koordynacja w łańcuchu dostaw. Przejaw zarzą- dzenia logistycznego – ujęcie teoretyczne	259
Katarzyna Grzybowska: Rola koordynacji w łańcuchu dostaw – badanie eksperymentalne	269
Maciej Bielecki: Wybrane aspekty produktu logistycznie sprawnego w kontekście usług logistycznych w małych przedsiębiorstwach pro- dukcyjnych	281
Joanna Nowakowska-Grunt: Strategie przedsiębiorstw na rynku usług lo- gistycznych w Polsce i Europie	291
Marcin Światała: Targi jako element strategii marketingowej przedsiębiorstw transportowych i logistycznych	301
Tomasz Małkus: Platforma logistyczna jako narzędzie integracji współpra- cy logistycznej	313
Sławomir Drożdziejki: Nowoczesne powierzchnie magazynowe w strate- giach logistycznych przedsiębiorstw	324
Sascha Zeisberg: Skuteczność i efektywność negocjacji w zarządzaniu łań- cuchem dostaw	336
Paweł Hanczar: Metody optymalizacyjne w planowaniu wykorzystania za- sobów przedsiębiorstw usługowych	346
Bartłomiej Rodawski: Zarządzanie zapasami przez dostawcę jako przykład usługi logistycznej w łańcuchu dostaw	355

Część 4. Klient na rynku usług logistycznych

Anna Maryniak: Uwarunkowania implementacji koncepcji CRM w przedsiębiorstwach branży TSL	373
Małgorzata Maternowska: Zarządzanie łańcuchami dostaw w świetle koncepcji zorientowanych na obsługę	387
Urszula Bąkowska-Morawska: Strategie obsługi klienta w sektorze usług ...	398
Ilona Urbanyi-Popiołek, Magdalena Klopott: Ocena poziomu okołobarkacyjnej obsługi pasażera niezmotoryzowanego na przykładzie linii promowej Gdynia-Karlskrona. Wyniki badań ankietowych	409

Summaries

Part 1. TSL market and outsourcing of logistic service

Maciej Urbaniak: International standards of management in supply chain ..	24
Jerzy Kubicki: Transport logistics – concepts, conditions and implementation solutions	35
Ewa Płaczek: Forming competence of logistic services providers for social logistics	43
Marcin Weleszczuk: Technology of external services in transport companies and errors in cooperation with a manufacturing company. Case study	52
Piotr Hanus: Information systems and their role in supporting logistic services of 3PL operators	62
Grażyna Wieteska, Mariusz Szuster: Threats identification in international logistic services for subjects operating internationally	73
Arkadiusz Kawa: The place and role of the CEP industry in Polish economy	81
Adam Przybyłowski: Premises of sustainable transport development strategy on the example of Silesia voivodeship	95
Mirosław Chaberek, Anna Trzuskawska-Grześcińska: Sources and directions for the 3PL role development in the contemporary supply chains	108
Agnieszka Skowrońska: Logistic sector as an example of an implicated concept by the intensification of development of the market of logistic services	122
Marek Kasperek: Definition, origins and demand for 4PL services	136
Beata Skowron-Grabowska: Logistic service outsourcing and innovation	148

Marzenna Cichosz, Aneta Pluta-Zaremba: The role of express operators in “last mile” logistics of service companies	160
Dominika Zenka-Podlaszewska: Net financial results and investment outlays in transport, storage and communication in the years 1995-2008. A cointegration analysis	171
Tomasz Weremij: Insourcing of logistic services as the management concept on the liquid fuel market in Poland	181

Part 2. Market of maritime and air transport

Zuzanna Kłos: Functioning and perspectives development of air cargo in Poland	194
Jan Długosz: Safety in international transport – present maritime piracy issue	204
Robert Marek: Market and strategic transformations in container marine transport sector	214
Czesława Christowa: Algorithm of the research in the range of location, design and operation of port logistic centres in Poland	224
Robert Marek: Evolutionary development of container vessels in the world	233
Sławomir Drożdziejki: General cargo seaborne transport. Strategies in days of economic crisis	244
Henryk Salmanowicz: Influence of external conditionality on strategy of development of seaport in Szczecin and Świnoujście	255

Part 3. Concepts, methods and techniques of strategic logistic management in the sector of services

Katarzyna Grzybowska: Coordination in the supply chain – an indication of logistic management. A theoretical approach	268
Katarzyna Grzybowska: The role of coordination in the supply chain – experimental research	280
Maciej Bielecki: Chosen aspects of logistically efficient product in the context of logistic services in small productive enterprises	290
Joanna Nowakowska-Grunt: Business strategies for logistic services market in Poland and Europe	300
Marcin Świtała: Fairs as an element of marketing strategy used by transport and logistic enterprises	312
Tomasz Markus: Logistic platform as a tool for integration of logistic cooperation	323
Sławomir Drożdziejki: Modern warehouses in logistic strategies of enterprises	335

Sascha Zeisberg: Negotiation efficiency and effectivity in supply chain management	345
Paweł Hanczar: Optimization methods in planning of resource allocation in services companies	354
Bartłomiej Rodawski: Vendor Managed Inventory (VMI) as an example of logistic service in supply chain	369

Part 4. Client on the market of logistic services

Anna Maryniak: Conditions for the implementation of Customer Relations Management (CRM) in transport shipping and logistic enterprises	386
Małgorzata Maternowska: Supply Chain Management focused on modern service-based concepts	397
Urszula Bąkowska-Morawska: Customer services strategies in service sector	408
Ilona Urbanyi-Popiolek, Magdalena Klopott: Assessment of pre-embarkation level of passengers' service based on the ferry connection Gdynia-Karlskrona. Results of a questionnaire survey	417

Małgorzata Maternowska

Akademia Górniczo-Hutnicza im. Stanisława Staszica w Krakowie

ZARZĄDZANIE ŁAŃCUCHAMI DOSTAW W ŚWIETLE KONCEPCJI ZORIENTOWANYCH NA OBSŁUGĘ

Streszczenie: W zarządzaniu łańcuchami dostaw odchodzi się od modeli skierowanych na produkt w kierunku bardziej uniwersalnych modeli, koncentrujących się na partnerstwie, sieci wartości i świadczeniu usług. W tym artykule zwraca się uwagę na to, iż niektóre nowe marketingowe koncepcje, takie jak *service dominant logic* (S-D logic) i *service science*, w wielu aspektach stanowią mogą dobrą teoretyczną podstawę kształtowania łańcuchów dostaw w przyszłości i rozwoju koncepcji zarządzania łańcuchami dostaw w kontekście orientacji na obsługę.

Słowa kluczowe: zarządzanie łańcuchami dostaw, *service dominant logic*, *service system*.

1. Wstęp

W pracach naukowców i w opiniach praktyków widoczna jest obecnie tendencja do redefiniowania celów, procesów i funkcji łańcucha dostaw. Konsekwencją tych zmian jest koncentrowanie się w ramach zarządzania łańcuchami dostaw (*Supply Chain Management*, SCM)¹ na sprawach partnerstwa i współpracy, na sieciach, wartościach oraz metodach ich tworzenia.

*Service science*² i *service dominant logic*³ to dwie pokrewne koncepcje wywodzące się z marketingu, związane z problematyką i znaczeniem usług we współczes-

¹ Zarządzanie procesami w łańcuchu dostaw odnoszone jest do zarządzania łańcuchami dostaw (SCM). Charakterystyczną cechą SCM jest integracja realizowanych procesów w ramach tzw. podstawowych procesów gospodarczych (*business processes*) oraz koordynacja działań ze względu na cele łańcucha jako całości i cele poszczególnych jego uczestników. Istotę SCM stanowią więc procesy współpracy i kooperacji w ramach łańcucha dostaw.

² H. Chesbrough, J. Spohrer, *A research manifesto for services science*, „Communications of the ACM” 2006, Vol. 49 (7); J. Spohrer i in., *Towards a Science of Service Systems*, „Computer” 2007, 40 (1).

³ S.L. Vargo, R.F. Lusch, *Evolving to a New Dominant Logic for Marketing*, „Journal of Marketing” 2004, Vol. 68; R.F. Lush, S.L. Vargo, *Service, value networks and learning*, „Journal of the Academy Marketing Science” 2010, Vol. 26; S.L. Vargo, R.F. Lusch, *From goods to service(s): Divergences and convergences of logics*, „Industrial Marketing Management” 2007.

nej gospodarce. W wielu aspektach, a przede wszystkim w obszarze określania wartości podejmowanych działań, stanowią one mogą inspirację dla naukowców i praktyków, dla których obszarem działalności są problemy nowoczesnych łańcuchów dostaw oraz kwestie dotyczące zarządzania łańcuchami dostaw. Jako punkt odniesienia koncepcje te pozwalają na analizę wielu, zdawałoby się, rozproszonych obszarów badań (ryzyko, zarządzanie, technika, prawo), cały czas pozostając w obrębie problematyki łańcuchów dostaw i zarządzania łańcuchami dostaw.

2. *Service dominant logic*. Podejście procesowe

Ostatnich kilkadziesiąt lat to okres rozwoju łańcuchów dostaw oraz koncepcji zarządzania łańcuchami dostaw. To okres, w którym usilnie starano się dokonać transformacji przedsiębiorstw (a nawet całych branż) z orientacji „na produkt” w kierunku orientacji „na obsługę”.

Tradycyjne podejście związane z orientacją na produkt w literaturze marketingowej określane jest także mianem *goods dominant logic* (G-D logic)⁴. Logika G-D skupia się na archetypie jednostek wymiany, czyli na dobrach zarówno materialnych (produktach), jak i niematerialnych (usługi). Pomiar wartości następuje podczas transakcji wymiany⁵, przy czym role producentów i odbiorców są odmiennie, kreowanie wartości jest analizowane jako seria działań podejmowanych przez firmy (por. tab. 1).

Z perspektywy G-D logic usługi są postrzegane jako: (1) określony typ dóbr (produkty) i (2) działania zwiększające wartość produktów. Wynika z tego wniosek, że zarządzanie usługami może odbywać się według znanych zasad zarządzania produkcją, oczywiście przy założeniu uwzględnienia różnic pomiędzy produktami i usługami. Jest to charakterystyczne podejście dla początku procesu transformacji w kierunku orientacji na obsługę.

Service dominant logic (S-D logic, orientacja na obsługę) to nowe podejście w marketingu, które pozwala między innymi na eliminację wad i ograniczeń klasycznej koncepcji G-D logic. S-D logic stanowi przejście od myślenia o wartości pod względem zasobów, zwykle materialnych i statycznych, które wymagają pewnego działania, aby ich wartość wzrosła, do zasobów przede wszystkim niematerialnych i dynamicznych, takich jak wiedza, które są zdolne do tworzenia wartości (por. rys. 1). Wartość tę uzyskuje się poprzez doświadczenie, a nie drogą wymiany handlowej⁶. W logice S-D wymiana jest rodzajem relacji pomiędzy podmiotami, stąd usługa stanowi podstawę procesu wymiany.

⁴ S.L. Vargo, R.F. Lusch, *From goods to service(s)...*

⁵ W tej perspektywie maksimum efektywności i maksimum zysków następuje przy standaryzacji i dzięki „ekonomii skali”.

⁶ R.F. Lush i in., *Service, value networks and learning*, „Journal of the Academy Marketing Science” 2010, Vol. 38.

Tabela 1. G-D logic vs. S-D logic w procesie tworzenia wartości

Wskaźnik wartości	G-D logic	S-D logic
	Wartość wymienna	Wartość użytkowa
Kreator wartości	Firma oraz (często) jej dostawcy	Firma, partnerzy sieciowi, odbiorcy
Proces tworzenia wartości	Firmy łączą wartość z produktami lub usługami, wartość jest do nich „dodana”	Firmy proponują wartość poprzez ofertę rynkową, klienci zwiększają wartość poprzez wykorzystanie
Cel	Zwiększenie korzyści dla firmy	Podniesienie zdolności przystosowawczych i ciągłości funkcjonowania przez usługę świadczoną przez innych (zastosowanie wiedzy i umiejętności)
Pomiar wartości	Wartość nominalna, cena	Zdolność przystosowania i ciągłość funkcjonowania systemu beneficjenta
Rola firmy	Produkcja i dystrybucja wartości	Propozycja i współtworzenie wartości, świadczenie usług
Rola dóbr (produktów)	„Wyjście” z systemu, zasoby materialne wyposażone w wartość	Dobra (trwale i nietrwale) zyskują wartość, gdy są wykorzystane – usługa to umożliwia. Dobra są zatem nośnikami zasobów niematerialnych, umożliwiając dostęp do korzyści
Rola odbiorców	Wykorzystanie wartości wykreowanej przez firmy	Współtworzenie wartości poprzez integrację z otoczeniem (zasoby firm, zasoby prywatne i publiczne)

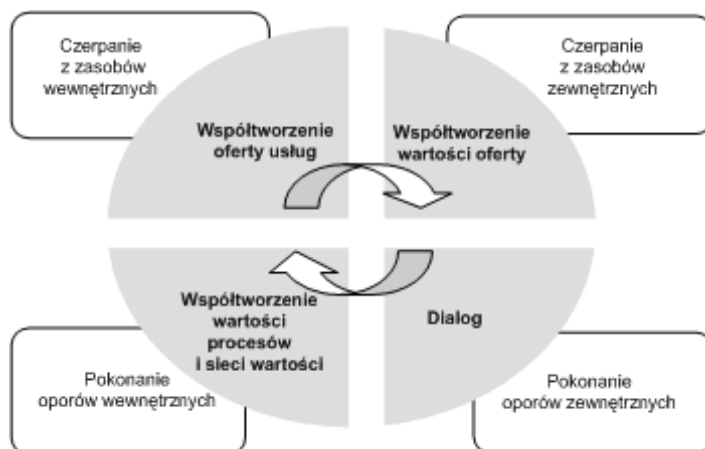
Źródło: S.L. Vargo i in., *On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective*, „European Management Journal” 2008, Vol. 26.

Istotna różnica między logiką G-D i logiką S-D tkwi zatem w konceptualizacji usługi. W G-D logic postrzega się usługi jako produkty, natomiast w logice S-D usługa jest definiowana jako proces – robienie czegoś dla drugiej strony, i oznacza wykorzystanie własnych kompetencji na rzecz innego podmiotu (por. tab. 1). Według koncepcji S-D logic proces usługi (a więc obsługa) jest podstawą działalności gospodarczej.

Podejście procesowe to jeden z podstawowych elementów współczesnej koncepcji łańcuchów dostaw, definiowanych jako: „sekwencja działań skupiających się na finalnym odbiorcy, prowadzonych zgodnie ze strategią konkurencyjności na rynku, związanych z efektywnym, dynamicznym zarządzaniem przepływami fizycznymi, finansowymi, informacyjnymi oraz wiedzą, które towarzyszą przepływowi produktów i realizacji usług w różnych fazach cyklu ich życia”⁷.

Rolą łańcuchów dostaw jest stymulowanie procesu powstawania wartości u klientów, m.in. w wyniku tworzenia oferty usług. Oznacza to, że strategicznym zadaniem dostawcy jest znalezienie innowacyjnych sposobów integracji zasobów niezbędnych w procesie świadczenia usługi, na przykład wykorzystanie zasobów zewnętrznych, outsourcing itp.

⁷ M. Maternowska, *Wybrane aspekty zarządzania ryzykiem w łańcuchach dostaw*, „Logistyka” 2006, nr 1.



Rys. 1. Tworzenie wartości w S-D logic

Źródło: S.L. Vargo, R.F. Lusch, *From goods to service(s)....*

Przedstawione powyżej podejście wydaje się zbieżne z opisywaną przez wojskowych specjalistów koncepcją współczesnych łańcuchów dostaw (por. tab. 2). Na przykład podejście konwencjonalne zakłada podniesienie gotowości bojowej poprzez bezpośrednie dostarczanie sprzętu – nacisk kładziony jest na dostawę (usługa jako produkt). W podejściu nowoczesnym istotne są przede wszystkim wymagania i potrzeby odbiorcy finalnego, które można zaspokoić między innymi poprzez strategiczne sojusze pomiędzy dostawcami, odbiorcami i operatorami logistycznymi.

Tabela 2. Logistyka wojskowa: podejście tradycyjne vs. podejście nowoczesne

	Podejście tradycyjne: dostawa (usługa jako produkt)	Podejście nowoczesne: orientacja na obsługę
Cel	Gotowość osiągnięta przez wsparcie	Gotowość osiągnięta przez obsługę klienta
Klient	Wewnętrzny	Wewnętrzny i zewnętrzny
Punkt koncentracji	Inżynieria logistyczna Procedury akwizycji Koszty związane z cyklem życia	Alianse strategiczne Obsługa klienta Koszty związane z cyklem życia
Mierniki	Poziom obsługi dostaw Wskaźniki gotowości świadczenia usług	Cykl realizacji zamówienia Cykl uzupełnienia zapasów (zamawiania)
Personel	Jednostki logistyczne	Zwiększone wykorzystanie sektora cywilnego
Nabywanie	Określone (unikalne) materiały wojskowe	Technologia wykorzystania materiałów ogólnodostępnych
Poziomy logistyki	Oddzielnie: strategiczny, operacyjny i taktyczny	Zacieranie różnic między poziomami strategicznym, operacyjnym i taktycznym

Źródło: na podstawie S.P. Ferris, D.M. Keithly, *A new paradigm for 21st century military logistics*, „Defence Journal” January 2001.

W tak pojmowanych łańcuchach dostaw wartość tworzona jest przez połączone wysiłki wszystkich podmiotów związanych z danym procesem wymiany (firm, instytucji, pracowników, klientów, akcjonariuszy, agencji rządowych i innych), ale zawsze określana jest przez beneficjenta (klienta, odbiorcę). Proces współtworzenia wartości jest sterowany przez wartość użytkową, a monitorowany (negocjowany) za pośrednictwem wartości wymiennej⁸.

Przyjmując dalej, że zarządzanie procesami w łańcuchu dostaw odnoszone jest do zarządzania łańcuchami dostaw (SCM), stwierdzić można, że orientacja na obsługę jest charakterystyczna dla tej koncepcji. Łańcuchy dostaw koncentrują się na integracji zasobów w celu tworzenia ambitnych propozycji wartości⁹, a powtarzające się propozycje wartości to jedna z definicji modelu biznesowego realizowanego w ramach SCM¹⁰.

3. *Service science*. Podejście systemowe

Service science, a w zasadzie *Service Science Management Engineering and Design* (SSMED) to związane z koncepcją S-D logic interdyscyplinarne podejście do badania, projektowania i realizacji złożonych systemów, których celem jest tworzenie wartości.

W przypadku *service science* usługa stanowi specyficzny typ relacji pomiędzy poszczególnymi podmiotami, relacji ukierunkowanej na wartość (w szczególnym przypadku to sytuacja *win-win*). Jest wykorzystaniem zasobów (głównie niematerialnych, takich jak kwalifikacje, wiedza i umiejętności) w celu dokonania zmiany w satysfakcjonującym wszystkie podmioty kierunku.

Pozostające we wzajemnych relacjach podmioty tworzą tzw. system obsługi (*service system*). Podstawowe elementy tworzące strukturę omawianego systemu to:

- 1) podmioty systemu obsługi i inne uczestniczące strony,
- 2) zasoby,
- 3) relacje (interakcje, dialog, współpraca) pomiędzy podmiotami,
- 4) efekty („wyjście” z systemu),
- 5) stosowane miary oceny.

Podmiotami systemu obsługi są złożone konfiguracje zasobów¹¹ mogące inicjować działania. Sformułowanie to nawiązuje do koncepcji sieci w łańcuchach

⁸ Oznacza to, że zasoby materialne są traktowane jako nośnik zasobów niematerialnych.

⁹ Istotną rolę w tym procesie odgrywa technologia informacyjna, która jest ważnym, wręcz niezbędnym zasobem wykorzystywanym w zarządzaniu przepływem informacji i dóbr w złożonych sieciach, na co zwraca uwagę m.in. R.F Lush, *Reframing supply chain management: A service-dominant logic perspective*, „Journal of Supply Chain Management” 2011, Vol. 47.

¹⁰ Zarządzanie łańcuchem dostaw integruje kluczowe procesy biznesowe w całym łańcuchu dostaw w celu tworzenia wartości dla klientów i udziałowców.

¹¹ W szczególności będą to zasoby ludzkie, organizacyjne (przedsiębiorstwa), informacyjne i technologiczne.

dostaw i oznacza strukturę luźno powiązanych ze sobą organizacji (społecznych i gospodarczych), nawiązujących (w analizowanym przypadku) wzajemne kontakty poprzez instytucje i stosowane technologie (informacyjne), aby:

- 1) współtworzyć ofertę usług,
- 2) współdziałać w zakresie wymiany usług,
- 3) współtworzyć wartość dla odbiorców (użytkowników).

Wymaga to szybkości w reakcji, zdolności przystosowania się oraz ciągłego uczenia się podmiotów ze względu na konieczność przetrwania i rozwój organizacji. Stanowi jednocześnie podstawowy problem, z którym borykają się współczesne łańcuchy dostaw. Kolejnym problemem jest postępująca wraz z globalizacją współzależność podmiotów, która prócz „plusów” (wzrost wydajności i obniżenie kosztów) ma także „minusy” (np. potencjalne kaskadowe straty wywołane losowymi zakłóceniami w łańcuchach dostaw)¹².

Wszystkie podmioty systemu obsługi są zasobami (co nie oznacza, że wszystkie zasoby są podmiotami). Intuicyjnie zasoby to wszystko to, co jest potrzebne (użyteczne). Zasobem może być zatem cokolwiek (materia, energia, informacja), o ile zostanie to wykorzystane do zaspokojenia doraźnych potrzeb lub realizacji długoterminowych, ale sprecyzowanych, celów.

Kolejnym definicyjnym warunkiem przypisania czemuś statusu zasobu jest jego dostępność. W odniesieniu do tego zagadnienia można mówić o różnych typach zasobów¹³. Są wśród nich zasoby fizyczne, których wykorzystanie musi być zgodne z określonymi prawami¹⁴ (przykładem są zasoby ludzkie) bądź nie, jak w przypadku zasobów technologicznych, które podlegają jedynie prawu własności. Podział ten dotyczy również zasobów o charakterze niefizycznym. Przykładem takich zasobów, których wykorzystanie wymaga stosowania się do obowiązujących zasad, są tzw. zasoby biznesowe, natomiast wspólne zasoby informacyjne: język, prawo, miary i metody lub dokumenty, takie jak opis patentowy, są przykładem zasobów niefizycznych, których wykorzystanie opiera się na prawie własności.

Dostępność zasobów i regulacje stwarzają fizyczne, prawne i ekonomiczne ograniczenia dla zarządzania łańcuchami dostaw, natomiast wymogi konsumentów i etyczna odpowiedzialność przedsiębiorstw definiują pożądane zachowanie na rynku w ramach tych ograniczeń. Wiąże się to między innymi z tzw. prawem dostępu, które kształtowane jest na podstawie norm społecznych i prawnych regulacji

¹² M. Maternowska, *Ryzyko zakłóceń: niezawodność/podatność na zakłócenia versus koszty/zyski w łańcuchach dostaw*, „Logistyka” 2006, nr 6.

¹³ J. Spohrer i in., *Service science and service-dominant logic*, Otago Forum 2: Academic Papers No. 2, 2008.

¹⁴ Prawa to podstawowe zasady normatywne (prawne, społeczne lub etyczne zasady wolności lub uprawnienia) dotyczące określenia, „co wolno” i „co się należy” zgodnie z jakimś systemem prawnym, konwenansem towarzyskim albo teorią etyczną.

dotyczących możliwości i poziomu wykorzystania określonych zasobów¹⁵. Zmiana reguł dostępu do zasobów może być kluczową kwestią w kreowaniu wartości w procesach współpracy¹⁶. Nie mniej ważnym zagadnieniem jest udział państwa w kształtowaniu relacji pomiędzy podmiotami – w jakim stopniu podmioty systemu obsługi są zobligowane do określonego postępowania (normy, przepisy, regulacje prawne i środowiskowe) i jak to wpływa na ich wzajemne relacje. Problematyka ta znajduje odbicie w analizach ryzyka w łańcuchach dostaw¹⁷.

Oparte na tworzeniu wartości mechanizmy – interakcje w obrębie systemu obsługi – oznaczać mogą wymianę, np.¹⁸:

- 1) rzeczy na rzecz (barter),
- 2) działania na działanie (podział pracy),
- 3) pieniędzy na rzecz lub działanie (zakup),
- 4) rzeczy na pieniądze (sprzedaż),
- 5) pieniędzy na poczucie bezpieczeństwa lub zabezpieczenie (ubezpieczenie),
- 6) pieniędzy dla państwa na zapewnienie bezpieczeństwa i dostępu do obiektów użyteczności publicznej (podatki),
- 7) pieniędzy na „zwrócenie uwagi”(reklama),
- 8) pieniędzy na tymczasowe pozwolenie na użytkowanie zasobów (leasing i in.).

W najprostszym przypadku, gdy w zakresie tworzenia wartości współdziałają ze sobą tylko dwa podmioty (dostawca i odbiorca) i relacja jest jednorazowa, wyjściem z systemu obsługi może być sytuacja określona jako:

- obustronna wygrana (*win-win*)¹⁹,
- jednostronna wygrana (*win-lose* lub *lose-win*),
- obustronna porażka (*lose-lose*),

W rzeczywistości (we współczesnych łańcuchach dostaw) relacje najczęściej są bardziej złożone i powtarzalne (długo- i krótkookresowe). Model ISPAR (*Interact Service Propose Agree Realize Model*)²⁰ definiuje 10 możliwych „wyjść” z systemu obsługi (por. rys. 2).

¹⁵ Podstawowe „prawa dostępu” to: (1) prawo własności, (2) dzierżawa, (3) dostęp współdzielony (np. wspólne użytkowanie dróg, informacja w internecie) oraz (4) dostęp uprzywilejowany, związany z niezbywalnymi prawami (rodzina, prywatna własność itp.).

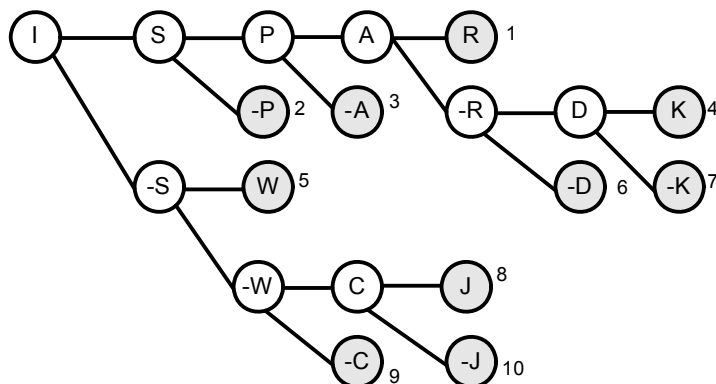
¹⁶ M. Maternowska, *Odpowiedzialność i regulacja jako instrumenty zarządzania w globalnych łańcuchach dostaw. Determinanty stosowania*, [w:] D. Kisperska-Moroń, A. Świerczek (red.), *Nowe wyzwania dla zarządzania w świetle współczesnych zagrożeń gospodarczych i cywilizacyjnych*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania Ochroną Pracy, Katowice 2010.

¹⁷ M. Maternowska, *Standardy a kwestia aktywności firm w ograniczaniu ryzyka w łańcuchach dostaw*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 11, Wrocław 2008.

¹⁸ Wymiana jest dobrowolna, dotyczy wspólnego wykorzystywania zasobów w celu tworzenia wartości w sytuacji współdziałających dwóch lub większej liczby systemów.

¹⁹ Niezbędnym warunkiem funkcjonowania łańcuchów dostaw jest osiągnięcie wielostronnych korzyści, a więc sytuacja opisana jako *win-win*; M. Maternowska, *Współpraca w łańcuchach dostaw, omówienie modelu Van Der Veena i Venugopala*, „Logistyka” 2007, nr 5.

²⁰ J. Spohrer i in., *The Service System is the Basic Abstraction of Service Science*, Hawaii International Conference on System Sciences, 2008.



I	i nterakcja	D	występują spory
S	interakcja o charakterze usługi	-D	nie występują spory
-S	interakcja o charakterze nie usługowym	K	rozwiązanie satysfakcjonujące
P	propozycja wartości - znana	-K	rozwiązanie nie satysfakcjonujące
-P	propozycja wartości -nie znana	W	zgoda na kontakt o charakterze nie usługowym
A	zgoda	-W	brak zgody na kontakt o charakterze nie usługowym
-A	brak zgody	C	relacja nielegalna
R	wartość jest realizowana	-C	relacja legalna
-R	wartość nie jest realizowana	J	relacja sankcjonowana prawnie
		-J	relacja nie sankcjonowana prawnie

Rys. 2. ISPAR. Model interakcji w systemie obsługi

Źródło: J. Spohrer i in., *The Service System is the Basic Abstraction of Service Science*, Hawaii International Conference on System Sciences, 2008.

Wnikliwa analiza przedstawionego na rysunku 2 modelu pozwala na stwierdzenie, iż zakłada się istnienie czterech podstawowych typów interesariuszy w obrębie systemu obsługi, a mianowicie: dostawców, odbiorców (jako bezpośrednich współpracowników), organa czy instytucje władzy państwowej oraz konkurencję. Uwzględnienie wielu typów (i rodzajów) interesariuszy w kontekście określania dostępu do zasobów stwarza możliwość projektowania nowych mechanizmów tworzenia wartości i doskonalszych systemów obsługi.

Najczęściej wymieniane są cztery miary oceny tej działalności (w odniesieniu do wyodrębnionych czterech grup interesariuszy): (1) jakość, (2) wydajność, (3) zgodność i (4) tzw. zrównoważona innowacyjność (*sustainable innovation*)²¹.

Z punktu widzenia odbiorcy najważniejsza jest jakość, dla dostawcy będzie to wydajność; z punktu widzenia organów władzy istotna jest zgodność (z określonymi normami, aktami prawnymi etc.). Pojęcie „zrównoważonej innowacyjności” ma sens w odniesieniu do bardzo szeroko rozumianej konkurencji, która dotyczy współzawodnictwa w osiąganiu doskonałości i systematycznego rozwoju w ramach współpracy w złożonych systemach. Z powodu ciągłych zmian obserwuje się zja-

²¹ J. Spohrer i in., *Service science and service-dominant logic...*

wisko „wewnętrznej konkurencji”, kiedy wobec rosnących wyzwań rodzi się potrzeba zachowania równowagi pomiędzy zbyt ambitnymi i za mało ambitnymi celami. Zachowanie dynamicznej równowagi pomiędzy lękiem i ryzykiem niepowodzenia w pierwszym przypadku a nudą w przypadku drugim daje poczucie, że zmiana ma sens i wartość.

4. Refleksje końcowe

Dla środowiska krytyków tzw. miękkiego podejścia w ramach zarządzania łańcuchami dostaw przedstawione powyżej treści to tylko abstrakcja, dla jego zwolenników to coś więcej. To szansa. Nie ma bowiem lepszego narzędzia zarządzania niż teoria czy koncepcja nadająca się do wykorzystania.

Analizowanie zarządzania łańcuchami dostaw w kontekście obsługi, kreowania wartości, roli i znaczenia zasobów niematerialnych (takich jak wiedza i umiejętności) stanowi tę szansę i otwiera wiele możliwości związanych z poprawą funkcjonowania każdej organizacji, pod warunkiem że w praktyce:

- przyjmie się, iż to, co stanowi przedmiot dostawy, ma kluczowe znaczenie dla procesu tworzenia wartości u klienta,
- umie się proponować konkurencyjną wartość, by była istotna nie tylko dla bezpośrednich klientów, ale także dla ich dostawców i dostawców ich dostawców,
- posiada się umiejętność szybkiego przyswajania wiedzy i wykorzystywania jej w działaniu (zwiększanie przewagi konkurencyjnej),
- jest możliwe stworzenie globalnego systemu komunikowania się, który w różnorodnym i złożonym kulturowo środowisku pozwala na skuteczne zespołowe działanie,
- posiada się wiedzę, jak udostępniać innowacyjne rozwiązania, nie naruszając indywidualnych praw własności.

W tym kontekście zarysowane w artykule teoretyczne podejście może być pomocne w realizacji tego, co się „powinno”. S-D logic przedstawia zmianę w logice wymiany. Zmiana ta ma już miejsce, czego dowodem mogą być pojawiające się nowe obszary badawcze²², jak i niektóre praktyczne ich aplikacje (np. opracowany przez IBM system Component Business Modeling, CBM)²³. Model ISPAR umożliwia analizę różnorodnych obszarów działalności, wnikając w głąb natury obsługi. Spohrer i inni²⁴ przytaczają przykłady naukowych dyscyplin, w których podejście to okazało się użyteczne, a które stanowią „trzon” w nauczaniu i praktykowaniu „zarządzania łańcuchami dostaw”. Są to: ekonomia i prawo,

²² Przykładowo w ramach techniki informacyjnej to architektura zorientowana na usługi, nauki o zasobach ludzkich – organizacje jako systemy uczące się, marketingu – obsługa i marketing relacji (sieci), w teorii organizacji – teorie bazujące na zasobach czy teorie sieciowe.

²³ J. Spohrer i in., *Service science and service-dominant logic...*

²⁴ Tamże.

badania operacyjne, inżynieria przemysłowa, informatyka i systemy informatyczne, zarządzanie przedsiębiorstwem, zarządzanie wiedzą, nauki organizacyjne (organizacje uczące się).

Można zatem przyjąć, że doskonalenie (się) w obrębie tych dyscyplin w kontekście orientacji na obsługę (rozumianą jako proces świadczenia usług) stwarza szansę dla rozwoju zarządzania łańcuchami dostaw w teorii i w praktyce.

Literatura

- Balcerak A., *Organizacja usługowa w perspektywie teorii złożoności*, <http://www.aesteria.net/easy.pl/ku/balcerak.pdf>.
- Chesbrough H., Spohrer J., *A research manifesto for services science*, „Communications of the ACM” 2006, Vol. 49 (7).
- Ferris S.P., Keithly D.M., *A New Paradigm for 21st Century Military Logistics*, „Defence Journal” January 2001.
- Lush R.F., *Reframing supply chain management: A service-dominant logic perspective*, „Journal of Supply Chain Management” 2011, Vol. 47.
- Lush R.F., Vargo S.L., *Service, value networks and learning*, „Journal of the Academy Marketing Science” 2010, Vol. 38.
- Maternowska M., *Łańcuch dostaw. Zagadnienia wybrane*, „Logistyka” 2004, nr 3.
- Maternowska M., *Odpowiedzialność i regulacja jako instrumenty zarządzania w globalnych łańcuchach dostaw. Determinanty stosowania*, [w:] D. Kisperska-Moroń, A. Świerczek (red.), *Nowe wyzwania dla zarządzania w świetle współczesnych zagrożeń gospodarczych i cywilizacyjnych*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania Ochroną Pracy, Katowice 2010.
- Maternowska M., *Ryzyko zakłóceń: niezawodność/podatność na zakłócenia versus koszty/zyski w łańcuchach dostaw*, „Logistyka” 2006, nr 6.
- Maternowska M., *Standardy a kwestia aktywności firm w ograniczaniu ryzyka w łańcuchach dostaw*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 11, Wrocław 2008.
- Maternowska M., *Współpraca w łańcuchach dostaw, omówienie modelu Van Der Veena i Venugopala*, „Logistyka” 2007, nr 5.
- Maternowska M., *Wybrane aspekty zarządzania ryzykiem w łańcuchach dostaw*, „Logistyka” 2006, nr 1.
- Spohrer J., Anderson L., Pass N., Ager T., *Service science and service-dominant logic*, Otago Forum 2: Academic Papers No. 2, 2008.
- Spohrer J., Maglio P.P., Bailey J., Gruhl D., *Towards a Science of Service Systems*, „Computer” 2007, 40 (1).
- Spohrer J., Vargo S., Maglio P.P., Caswell N., *The Service System is the Basic Abstraction of Service Science*, Hawaii International Conference on System Sciences, 2008.
- Vargo S.L., Maglio P.P., Akaka M.A., *On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective*, „European Management Journal” 2008, Vol. 26.
- Vargo S.L., Lusch R.F., *Evolving to a New Dominant Logic for Marketing*, „Journal of Marketing” 2004, Vol. 68.
- Vargo S.L., Lusch R.F., *From goods to service(s): Divergences and convergences of logics*, „Industrial Marketing Management” 2007.

SUPPLY CHAIN MANAGEMENT FOCUSED ON MODERN SERVICE-BASED CONCEPTS

Summary: Supply Chain Management has been in general moving from models and purposes narrowly focused on goods towards more universal models that focus on partnership, value networks and services. This article draws attention to the fact that the marketing concepts of service dominant logic (S-D logic) and service science in many respects are a good theoretical basis for the development of Supply Chain Management in the context of service orientation.

Keywords: Supply Chain Management, service dominant logic, service system.