

Piotr Banaszyk

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Wydział Gospodarki Międzynarodowej,
Katedra Logistyki Międzynarodowej
piotr.banaszyk@ue.poznan.pl

**SOCJOSFERA ZWINNEGO ŁAŃCUCHA
DOSTAW**

Streszczenie: Obecnie za pewnik przyjmuje się dążenie do nadania przedsiębiorstwom możliwie najwyższego stopnia zwinności biznesowej. Poszukiwania czynników tej zwinności zwykle polegają na badaniu prawidłowości fizycznego przepływu materiałów między partnerami biznesowymi. W artykule zajęto się zagadnieniem psychospołecznych źródeł zwinności łańcucha dostaw. Wskazano, że wewnętrzny łańcuch dostaw wymaga zarządzania wiedzą w firmie, wysokiej zewnętrznej jej elastyczności oraz jakościowego podziału pracy. Z kolei zewnętrzny łańcuch nabiera zwinności wraz z rosnącą demokratyzacją relacji biznesowych między współpracującymi przedsiębiorstwami i z powiększającą się partycypacją ich pracowników w podejmowaniu strategicznych decyzji inwestycyjnych.

Słowa kluczowe: zwinne zarządzanie, zwinny łańcuch dostaw, zwinność społeczna.

Klasyfikacja JEL: D02, D23, L14.

SOCIOSPHERE OF THE AGILE SUPPLY CHAIN

Abstract: Today companies should have the highest possible degree of business agility. The search for factors that agility typically relies on examine the physical flow of materials between business partners. The article investigates the question of psychosocial sources of supply chain agility. It is demonstrated that the management of the internal supply chain requires a knowledge of management, the high level of flexibility of the external company and the qualitative division of labour. The external supply chain becomes more agile with the increasing democratization of the business relationship between the cooperating companies and the growing participation of their employees in making strategic investment decisions.

Keywords: agile supply chain, sociosphere.

Wstęp

Powszechne jest obecnie przekonanie, że działalność przedsiębiorstw napotyka na bardzo silną presję konkurencyjną, która zmusza je do kastomizacji¹, a nawet indywidualizacji obsługi klienta². Zarządzający przedsiębiorstwem starają się śledzić z uwagą ewoluujące albo czasem radykalnie zmieniające się oczekiwania klientów i w ślad za nimi dążą do uruchomienia manewrów strategicznych, które pozwolą być szybszymi od konkurentów [Banaszyk 2014, s. 196–201].

To dostosowanie zwykło się nazywać zwinnością, a proces sterowania nim – zwinnym zarządzaniem. W efekcie przedsiębiorstwo staje się zwinne (*agile company*). Zwinność biznesowa (*business agality*) to zdolność do szybkiego dostosowania się w efektywny kosztowo sposób w odpowiedzi na zmiany w otoczeniu biznesu [Tsourveloudi i in. 2002, s. 330]. Najczęstszą manifestacją zwinności przedsiębiorstwa jest zapewnienie szybkiej i kosztowo taniej reakcji na prędko zmieniające się wymagania i oczekiwania klientów finalnych. Joseph Pine przeanalizował zmiany w otoczeniu biznesowym i metodach zarządzania w przedsiębiorstwach na przełomie lat 80. i 90. ubiegłego wieku i na tej podstawie ogłosił zmianę paradygmatu ich działalności. Zmiana ta polegała na odejściu od masowej produkcji i przejściu do – jak to określił – masowej kastomizacji produktów, czyli na uelastycznieniu działalności gospodarczej oraz bardzo szybkim odpowiadaniu na modyfikacje popytu rynkowego [Pipe 1999, s. 44]. Zmiana ta jest konieczna, bowiem wymagania klientów finalnych stały się zróżnicowane, co spowodowało likwidację masowych rynków i ich fragmentyzację do postaci niedużych niszy rynkowych, aktywizujących popyt w różnym czasie. System produkcyjny przedsiębiorstwa powinien wobec tego stać się bardziej elastyczny, aby bez szkody dla wyników finansowych³ szybko zmieniać strukturę asortymentową oferty produkcyjnej i w opłacalny sposób

¹ Kastomizacja jest rozumiana jako „wytwarzanie produktów na potrzeby relatywnie dużego rynku z uwzględnieniem specyficznych potrzeb indywidualnego klienta przy kosztach produktu zbliżonych do jego kosztów w produkcji masowej” [Rudnicki 2012].

² „Masowa indywidualizacja jest procesem dostarczania oraz rozwoju produktów i usług wykonanych zgodnie z indywidualnymi preferencjami danego klienta, dotyczącymi cech fizycznych, czasu, miejsca i ceny” [Gordon 2001, s. 280].

³ Klasycznym przykładem jest firma Inditex i jej podstawowa marka Zara. „Firma ta może zaprojektować, wyprodukować i dostarczyć nowe ubranie i umieścić go na wystawie w sklepach na całym świecie w ciągu zaledwie 15 dni. Takie tempo jest niesłychanym w branży mody, gdzie projektanci zazwyczaj spędzają miesiące planując kolekcje na przyszły sezon.” Jednocześnie Zara jest bardziej rentowna niż konkurenci [Denning 2012].

dostarczać na rynek produkty o bardzo krótkim cyklu życia [Pipe 1999, s. 45–46].

Zasoby każdego przedsiębiorstwa można scalić, z punktu widzenia ich charakteru, w cztery podstawowe klasy rodzajowe. Po pierwsze, jest to zbiór technik (sposobów) działania, technologii wytwarzania (świadczenia usług), narzędzi i materialnych przedmiotów pracy oraz energetycznych możliwości ich wykorzystania. Ten składnik można nazwać technosferą przedsiębiorstwa. Po drugie, jest to sieć powiązań informacyjnych wraz z krążącymi wzdłuż nich wiadomościami, niezbędnymi do podejmowania decyzji. Jest podsystem informacyjno-decyzyjny posiadający znaczenie regulacyjno-stwierdzające i integrujące wszystkie sfery działalności przedsiębiorstwa. Ten składnik można nazwać infosferą przedsiębiorstwa. Po trzecie, jest to potencjał finansowy przedsiębiorstwa obejmujący zarówno kapitały własne, jak i obce. Szczególnie obecnie bardzo skomplikowany, pozwalający lewarować finansowo przedsiębiorstwo z wykorzystaniem wyrafinowanych instrumentów inżynierii finansowej. Składnik ten można określić jako finansosferę przedsiębiorstwa. Wreszcie po czwarte, są to ludzie wraz z ich rzeczywistymi kwalifikacjami i potencjalnymi zdolnościami, innymi słowy jest to podsystem społeczny każdego przedsiębiorstwa, w którego skład zalicza się też tzw. kapitał intelektualny⁴. Ten składnik można nazwać socjosferą przedsiębiorstwa.

Celem artykułu jest identyfikacja tych cech socjosfery, które są wymagane do nadania zwinności przedsiębiorstwu. Przedmiotem zaś opracowania jest właśnie socjosfera przedsiębiorstwa. W pierwszej kolejności na podstawie studiów literatury podjęta zostanie próba wskazania socjopsychologicznych warunków wykreowania atrybutu zwinności zarówno w odniesieniu do wewnętrznego, jak i zewnętrznego łańcucha dostaw. Następnie rozważone zostaną zagadnienia motywacyjnych podstaw uczestnictwa w zwinnym łańcuchu dostaw.

1. Zwinność społeczna przedsiębiorstwa

Według Stefana Trzcielińskiego zwinność społeczna dotyczy zasobów ludzkich w przedsiębiorstwie. Podstawowymi kryteriami charakteryzującymi

⁴ Kapitał intelektualny to „konceptyjna zdolność przedsiębiorstwa i osób w nim zatrudnionych do osiągania dochodów i budowania potencjału konkurencyjności w przyszłości, szczególnie w oparciu o aktywa intelektualne i relacje społeczne, ukierunkowane na poszukiwanie wiedzy, jej przetwarzanie, wzbogacanie i przekazywanie interesariuszom w postaci artefaktów rodzących różnorodne korzyści i postęp społeczno-gospodarczy” [Mrozewski 2008, s. 14].

poziom tych zasobów są: po pierwsze, kompetencje pracowników – im są one wyższe, tym lepiej z punktu widzenia zwinności. Po drugie, charakter stosunku pracy, tzn. jego forma prawna i związana z nią elastyczność zatrudnienia. Zwinność jest tym większa, im przedsiębiorstwo łatwiej i taniej może sobie pozwolić na pozyskiwanie i zwalnianie pracowników. Po trzecie, forma organizacji pracy, czyli osiągnięty punkt na kontinuum między pracą indywidualną a pracą zespołową. Praca zespołowa pozwala na wykształcenie silnych związków społecznych i kooperacyjnych wśród zatrudnionych, co nasila stopień zwinności przedsiębiorstwa [Trzecieliński 2011, s. 128–131].

Kompetencje pracowników były różnie pojmowane w różnym czasie i są inaczej interpretowane w tradycji amerykańskiej i brytyjskiej. Obecnie dość zgodnie uznaje się, że oznaczają one zdolność do wykonania zadań manifestującą się dobrym wykonywaniem obowiązków związanych z danym stanowiskiem pracy oraz umiejętnością elastycznego dostosowania się do zmiennego kontekstu pracy [Orczyk 2009, s. 24 i 26]. Właśnie ta elastyczność dostosowania się do zmian jest zasadniczym warunkiem zwinności biznesowej przedsiębiorstwa. Istotnym zagadnieniem staje się wobec tego doskonalenie kompetencji pracowników, co wymaga sprawnego zarządzania wiedzą. Według Robartusa von der Speka i Geoffa Cartera istota zarządzania wiedzą nie jest jednoznaczna i często (w nawiasie częstotliwość wynikająca z badań empirycznych) synonimicznie używa się określeń organizacja ucząca się (33,33%), dzielenie się dobrymi praktykami (25,93%), zarządzanie kompetencjami (18,52%), *business excellence* (18,52%), zarządzanie innowacjami (14,81%), kapitał intelektualny (3,70%) [Staniewski 2008, s. 30]. Zawsze chodzi jednak o produkcję wiedzy, jej dystrybucję i przyswajanie. „Zarządzanie wiedzą można zdefiniować jako ogół działań służących identyfikacji, zachowaniu, upowszechnieniu i wykorzystaniu wiedzy jawnej i ukrytej personelu przedsiębiorstwa dla podniesienia sprawności i efektywności działań pracowników” [Encyklopedia zarządzania 2014].

Innym przejawem zwinności społecznej przedsiębiorstwa jest właściwa forma prawna i elastyczność zatrudnienia⁵. „Według M. Armstronga, elastyczność zatrudnienia to zdolność adaptacji struktury, wielkości i kwalifikacji personelu do zmieniających się warunków otoczenia oraz potrzeb i możliwości pracodawcy” [Machol-Zajda 2008, s. 13]. Czasami wskazuje

⁵ Jest to delikatne zagadnienie, bowiem uelastycznienie rynku pracy jest zwykle pożądanym przez pracodawcę (choćby właśnie z powodu poszukiwania zwinności) i jednocześnie (przynajmniej w obecnych uwarunkowaniach prawnych) krytykowane przez pracobiorców widzących w tym kreację prekariatu [Woś 2014, s. 126–128].

się na rozróżnienie z punktu widzenia przedsiębiorstwa między elastycznością zewnętrzną i wewnętrzną. Ta pierwsza to dostosowanie przedsiębiorstwa do rynku pracy, a druga – to dostosowania stanu zatrudnienia w przedsiębiorstwie do fluktuacji popytu na rynku zbytu. Mogą one mieć charakter elastyczności ilościowej (liczebność pracowników), czasowej (czas zatrudnienia), funkcjonalnej (przesuwanie pracowników między różnymi stanowiskami pracy), płacowej (związek wynagrodzenia z sytuacją na rynku pracy, ze standingiem finansowym przedsiębiorstwa oraz poziomem wydajności pracy), a także lokalizacyjnej (związana z umiejscowieniem stanowisk pracy, szczególnie gdy może być świadczona z domu albo ma charakter nomadyczny) [Machol-Zajda 2008, s. 16–17]. Z punktu widzenia zwinności biznesowej specjalnie ważna jest oczywiście elastyczność zewnętrzna przedsiębiorstwa, bo to ona prowadzi do podniesienia jakości obsługi klienta finalnego.

Wreszcie ostatnim z wymienionych atrybutów zwinności społecznej przedsiębiorstwa jest forma organizacji pracy, a ściślej równowaga między indywidualizacją a uzespołowieniem pracy. Według Johna Adaira zespołowość pracy zawiązuje się, gdy pojawia się poczucie członkostwa, świadomość tożsamości grupy, poczucie wspólnego celu, wzajemna współzależność w dążeniu do celu, współdziałanie i zdolność do działania w jednolity sposób [Adair 2001, s. 16–17]. Indywidualne wykonywanie pracy okazuje się niewystarczające, gdy praca ma bardzo współzależny charakter albo wymaga ciągłości w czasie. Wiąże się to z rozróżnianiem ilościowego i jakościowego podziału pracy. Ten drugi polega na współdziałaniu kilku osób wykonujących jednak różne czynności i prowadzi do dyskontowania efektu synergicznego⁶. Jeśli jakościowemu podziałowi pracy towarzyszy kontakt wzrokowy współpracujących, to pojawiają się jeszcze efekt audytoryum i efekt facylitacji (kontrola i wzajemne uczenie się) [Pszczółowski 1978, s. 179 i 188–190].

Zwinność społeczna przedsiębiorstwa wymaga zatem zarządzania wiedzą w firmie, wysokiej zewnętrznej elastyczności zatrudnienia w niej oraz jakościowego podziału pracy. Ponieważ zwinność ta jest atrybutem jednostkowego przedsiębiorstwa to może być odnoszona do wewnętrznego łańcucha dostaw. Obecnie jednak o konkurencyjności przedsiębiorstwa decyduje też sprawność działalności partnerów biznesowych. Imponderabilnym wymaganiem staje się też zwinność zewnętrznego łańcucha dostaw.

⁶ Efekt synergiczny to „uzyskiwanie zwielokrotnionych korzyści dzięki umiejętnemu połączeniu części składowych całości” [Encyklopedia zarządzania 2014].

2. Istota zwinności zewnętrznego łańcucha dostaw

Jeśli przyrzeć się zewnętrznemu łańcuchowi dostaw⁷ przez pryzmat teorii organizacji, to ujawniają się jego szczególne cechy. Organizacja jest przecież połączeniem w celowy sposób zasobów ludzkich, kapitałowych, ideowych i naturalnych. Organizacja jest więc swoistym mechanizmem koordynacji użytkowanych zasobów. Ale w liberalnej i konkurencyjnej gospodarce podobną funkcję pełni rynek, poprzez mechanizm cenowy. W organizacji pozyskanie i sposób użytkowania zasobów zależą od decyzji ludzi, na rynku – są wynikiem oddziaływań podażyowo-popytowych. W organizacji koordynacja zasobów odbywa się za sprawą „widzialnej ręki menedżera”⁸, na rynku – za sprawą „niewidzialnej ręki rynku”⁹. Menedżer potrzebuje władzy, czyli hierarchii, aby sprawnie koordynować użytkowanie zasobów w organizacji. Do tego samego celu rynek potrzebuje kontraktów (umów) pomiędzy sprzedającymi i kupującymi.

Głównym zagadnieniem co do sprawnego zarządzania zewnętrznym łańcuchem dostaw staje się uruchomienie procesu, czyli dynamicznego układu przedsięwzięć angażujących wysiłki ludzi wykorzystujących niezbędne zasoby i zmierzających do wytworzenia wartości akceptowanej przez klienta na rynku. Kształtujący się łańcuch dostaw staje się rozległą organizacją¹⁰ skoncentrowaną na potrzebach i wymaganiach klientów. Jej siła wynika z umiejętności pozyskiwania koniecznych zasobów i organizowania współdziałania na rzecz klienta. John Gattorna pisze wprost, że łańcuchy dostaw „są to żywe organizmy, w skład których wchodzi żywi, aktywni i dynamiczni ludzie” [Gattorna 2013 s. 15].

⁷ Wewnętrzny łańcuch dostaw to sposób przemieszczania materiałów i towarów w granicach przedsiębiorstwa, a łańcuch zewnętrzny to także sposób przemieszczania jednak między współpracującymi przedsiębiorstwami.

⁸ Określenie to do nauk ekonomicznych wprowadził Alfred Chandler Jr w książce *The visible hand. The managerial revolution in american business* w 1977 roku.

⁹ Określenie to do nauk ekonomicznych wprowadził Adam Smith już w 1776 roku, w swym dziele *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*.

¹⁰ Rozległa organizacja charakteryzuje tzw. przedsiębiorstwo partnerskie, które „dąży do stworzenia partnerskich relacji ze swoimi dostawcami i klientami przez włączanie ich do jednej sieci. Partnerstwo to polega na współuczestnictwie, a nie podległości. Partnerzy dobierani są na podstawie kryteriów strategicznych, mających na celu obniżenie kosztów transakcyjnych w wysoko konkurencyjnej gospodarce. Przedsiębiorstwo partnerskie bazuje na filozofii wspólnoty, połączonej wewnętrznie dzięki wspólnym wartościom, wyzwaniom, współpracy, czytelności i przejrzystości działań, wymianie wiedzy i współodpowiedzialności. Opiera się na ciągłym dostosowywaniu struktury i usprawnianiu komunikacji oraz uprawomocnianiu” [Paliwoda-Matiolańska 2009, s. 49].

Jeśli rozważyć tzw. rozszerzony łańcuch dostaw przedsiębiorstwa jako ciąg dostawców różnego stopnia, i dalej odbiorców różnego stopnia aż po klienta finalnego, to z punktu widzenia maksymalnego dostosowania atrybutów produktu końcowego do wymagań klienta finalnego ostateczne decyzje produkcyjne powinny być podejmowane jak najbliżej tegoż klienta. Oczywiście staje się pytanie o to, jak sprawić, aby maksymalnie dyskontować efekt skali i jednocześnie maksymalnie dostosowywać produkt do wymagań klienta finalnego. Innymi słowy, jest to pytanie o punkt rozdzielenia między zaplanowaną produkcją masową a reaktywną produkcją na zamówienie. Poniżej punktu rozdzielenia łańcuch dostaw winien być możliwie najbardziej zwinny. Oznacza to maksymalizację użyteczności produktu (dobra albo usługi) dla odbiorcy. W ten sposób radykalnie zmienia się istota związków między przedsiębiorstwem (a właściwie kompleksowym łańcuchem dostaw albo nawet logistyczną siecią firm) a klientem finalnym. Właściwa dla tradycyjnej ekonomii orientacja transakcyjna jest wypierana przez orientację relacyjną, wspartą technologiami informacyjno-komunikacyjnymi [Addis i Holbrook 2001, s. 53]. Klasycznym przykładem jest zarządzanie relacjami z klientami (CRM – *customer relations management*), lecz dla uzyskania efektu zwinności to już za mało i rozwija się zarządzanie doświadczeniem klienta (CEM – *customer experience management*). Wykorzystywany w toku CEM tzw. social CRM jest – wg Paula Greenberga – filozofią i strategią biznesową wykorzystującą technologię informacyjno-komunikacyjną w celu wciągnięcia klienta w dyskusję pozwalającą kreować dwustronne korzyści [Greenberg 2009]. CEM jest działalnością wykorzystującą takie na przykład platformy społecznościowe, jak Facebook, Google+, LinkedIn czy Twitter.

Znaczenia nabiera też możliwość przedstawiania się w działalności gospodarczej (wytwarzania dóbr lub świadczenia usług) z jednego profilu na inny. Zdolność tę nazywa się elastycznością operacyjną. Elastyczność systemów produkcyjnych może być opisana i zmierzona w kilku wymiarach, mianowicie: zakres, czyli liczba opcji, jakie system albo zasoby mogą osiągnąć, heterogeniczność, czyli stopień zróżnicowania każdej z opcji, mobilność, czyli łatwość przechodzenia z jednego stanu do innego stanu, uniformizacja, czyli stopień poprawy albo pogorszenia systemu w rezultacie dokonanej zmiany [Koste, Malhotra i Sharma 2004, s. 172]. Oczywiście elastyczność jest tym lepsza, im system produkcyjny ma więcej opcji, które są mocno wzajemnie zróżnicowane, łatwo jest przejść z jednego stanu do drugiego i odbywa się to niewielkim kosztem. Silnie zróżnicowany system łatwo i tanio zmieniający się jest dobrze dostosowany do zmiennego i nawet nieprzewidywalnego otoczenia. Atrybut elastyczności jest więc wielowymiarowy.

Osiągnięta elastyczność działalności operacyjnej przedsiębiorstwa przenosi się na wymagania wobec dostawców i oni także winni charakteryzować się wysokim poziomem elastyczności operacyjnej. Pożądane stają się tzw. zwinne łańcuchy dostaw. Nie jest to możliwe bez wyjątkowo precyzyjnej koordynacji i synchronizacji ich działań [Banaszyk 2014, s. 204–209].

Zwinność łańcucha dostaw wymaga więzi między jego ogniwami (koope-rującymi przedsiębiorstwami) tak, aby następcy w łańcuchu dostaw dostarczali poprzednikom wiedzę¹¹ pozwalającą uruchomić właściwe sytuacyjnie zachowania ekonomiczne. Także na tym poziomie istnieją wymagania dla socjosfery łańcucha dostaw.

3. Socjosfera zewnętrznego łańcucha dostaw

Zwinność biznesowa wymaga zatem nadania tego atrybutu także zewnętrznemu łańcuchowi dostaw. Relatywnie łatwo jest identyfikować i oceniać organizację takiego łańcucha oraz przepływy materiałów i towarów w jego obrębie. Zwraca się jednak uwagę, że tym fizycznym przepływom towarzyszy zawsze dyspersja wiedzy pomiędzy ogniwami łańcucha. To jest jednak proces ukryty i silnie powiązany z takimi zjawiskami, jak zaufanie i władza [Rigby i in. 2000, s. 178].

Według Marka Barratta [Barratt 2004, s. 35–38] niezbędnymi czynnikami współpracy wzdłuż łańcucha dostaw są kultura współpracy, zewnętrzne i wewnętrzne zaufanie partnerów, wzajemność korzyści, stała wzajemna wymiana informacji, komunikacja i wzajemne zrozumienie, otwartość i szczerłość. Hau Lee [Lee 2005, s. 93] sprowadza te czynniki do wymiany informacji i wiedzy między ogniwami łańcucha dostaw w celu kreacji sytuacji motywacyjnej do lepszej sprawności działalności.

Wymiana informacji jest koniecznym warunkiem współpracy i koordynowania działań. Na gruncie logistyki, między ogniwami łańcucha dostaw, najczęściej wskazuje się na wykorzystanie systemu EDI (*electronic data interchange*). Jest to system natychmiastowej wymiany informacji (danych) pomiędzy komputerami sprzęgniętymi więziami informacyjnymi [edi.pl (28.10.2014)]. Nadanie łańcuchowi dostaw atrybutu zwinności wymaga jednak czegoś więcej, mianowicie dzielenia się wiedzą. Według Kazimierza Perechudy [Perechuda 2005, s. 14] prosta wymiana informacji co

¹¹ Najbardziej znanym w logistyce przypadkiem jest metoda VMI (*vendor managed inventory*), w której dostawca zarządza magazynem odbiorcy na podstawie wglądu w jego plany produkcyjne.

najwyżej powoduje liniowe dzielenie się wiedzą i arytmetyczne (sumaryczne) jej narastanie w odróżnieniu od sieciowej ich dyfuzji, która umożliwia opanowanie chaosu i sprzecznych tendencji we współczesnej gospodarce. Sieciowe dzielenie się wiedzą na dodatek pozwala na jej przyrastanie w postępie geometrycznym. Jest to tzw. mechanizm podwajania wiedzy, bowiem jednostka, dzieląc się nią z inną jednostką, sama wiedzy nie traci, a odbiorca powiększa swoją wiedzę – jest jej zatem jakoby dwa razy więcej w systemie jako całości. Elżbieta Gołębska wskazuje ponadto na zjawisko przepływu wiedzy technicznej w łańcuchach dostaw, przywołując koncepcje teorii zawłaszczalności¹² i modelu doganiania cyklu życia¹³ [Gołębska 2014, s. 122–124]. Maciej Szymczak dowodzi, że „w łańcuchu dostaw (należy – przyp. aut.) realizować zasadę 3V (*visibility, velocity, versatility*), a więc zapewnić przezroczystość, prędkość działania oraz wszechstronność. Przezroczystość koncentruje się na zasobach, w szczególności zapasach (*inventory visibility*) i oznacza ich widzialność (dosłownie z j. angielskiego) w łańcuchu dostaw, możliwość dostrzeżenia z dowolnego ogniwa, a więc możliwość monitorowania ich poziomu w całym łańcuchu dostaw. Prędkość oznacza zdolność zaspokojenia potrzeb (*fulfilment velocity*) czy wywiązania się z umowy w krótkim czasie. Wszechstronność z kolei polega na zdolności do współpracy z dostawcami i odbiorcami w obliczu różnych warunków realizacji dostaw (*coordination versatility*). Elementy te stanowią trzy filary adaptacyjnych (przystosowujących się) łańcuchów dostaw (*adaptive supply chains*)” [Szymczak 2013, s. 27].

Hau Lee opisuje przypadek Zakładów Obwodów Scalonych Hewlett Packard, które skądinąd postępując racjonalnie, utrzymywały niskie stany zapasów, minimalizując w ten sposób całkowity koszt własny. Jednak wydłużało to okres dostaw obwodów scalonych do fabryki drukarek. Ponieważ jednak fabryka ta nie mogła sobie pozwolić na wydłużanie czasu obsługi klienta finalnego, sama utrzymywała wysoki poziom zapasów wyrobów gotowych, czyli drukarek. Zakłady Obwodów Scalonych minimalizowały koszty i przez to powodowały zwiększenie kosztu ciągniętego w całym łańcuchu dostaw, bowiem gotowa drukarka wymagała znacząco większego finansowania kapitałem obrotowym niż jej komponent, czyli obwód scalony [Lee 2005, s. 100].

¹² Teoria zawłaszczalności autorstwa M.S. Magee tłumaczy, dlaczego i w jaki sposób przedsiębiorstwa starają się chronić swe innowacje technologiczne.

¹³ Teoria doganiania cyklu życia, inaczej nazywana modelem lotu dzikich gęsi zaproponowana przez K. Akamatsu, wyjaśnia, że bezpośrednie inwestycje zagraniczne ciągną za sobą postęp techniczno-ekonomiczny w całym łańcuchu dostaw, którego ogniwa uczą się nowoczesności.

Brak wiedzy o logice powstawania ciągnionego kosztu w efekcie pogarszał pozycję konkurencyjną wszystkich przedsiębiorstw tworzących łańcuch dostaw drukarek.

Opisany przypadek pozwala jednak na podniesienie problemu zaufania. Zaufanie w relacjach międzyorganizacyjnych oznacza, że partnerzy nie będą podejmować działań wrogich, że przy każdej sposobności będą sobie pomagać, że są wiarygodni w swych decyzjach i pracach oraz że przyszłe działania będą przewidywalne i akceptowalne z etyczno-prawnego punktu widzenia [Paliszkievicz 2011]. Pierwsze w kolejności przedsiębiorstwa w łańcuchu dostaw powinny mieć pewność, że suboptymalne z ich punktu widzenia decyzje ekonomiczne przekładają się na optymalizację działalności gospodarczej łańcucha jako całości. Nie powinny one nawet podejrzewać, że któryś z kolejnych partnerów dąży do przechwycenia ich marży zysku. To jest właśnie problem zaufania w łańcuchu dostaw. Budowa zaufania wymaga: przekazywania informacji o kształtowaniu się popytu i prognoz sprzedaży, współdecydowania o strategii działalności oraz uzgodnienia zasad podziału ryzyka i korzyści finansowych [Łupicka 2007, s. 7]. Hau Lee podaje przykład największej firmy poligraficznej świata RR Donnelley, która dostrzegła, że jej efektywność zależy w wielkim stopniu od efektywności dostawców papieru i farby drukarskiej. Dopóki nie ustalono kryteriów dzielenia się ryzykiem i potencjalnymi oszczędnościami, dopóty dostawcy nie byli skłonni usprawniać swych procesów i wyrobów [Lee 2005, s. 100].

W tym kontekście ciekawe są wyniki badań przeprowadzonych w odniesieniu do zielonych łańcuchów dostaw w firmach tajwańskich. Wykazano w nich, że nie wszystkie potencjalne czynniki teoretycznie kształtujące zaufanie międzyorganizacyjne istotnie na nie wpływają, a wśród oddziałujących są zarówno dodatnio, jak i ujemnie skorelowane z poziomem zaufania. Stwierdzono mianowicie, że na kształtowanie się zaufania między ogniwami (przedsiębiorstwami) łańcucha dostaw nie mają wpływu podzielane wspólne wartości oraz zdolność uczenia się. Dodatnio na poziom zaufania wpływają partycypacja i komunikacja, z kolei ujemnie – zachowania oportunistyczne [Cheng, Yech i Tu 2008, s. 292]. Można spodziewać się, że większość menedżerów i pracowników przedsiębiorstw działających pod presją konkurencji rynkowej jest podobnie wyedukowana i podobnie myśli. Zapewne dominują poglądy zgodne z porterowską wizją relacji między dostawcami i odbiorcami, że każdy poszukuje przewagi transakcyjnej nad partnerem postrzeganym jako konkurent. Wspólne wartości nakazujące maksymalizować ekonomiczną wartość dodaną dla własnych akcjonariuszy skłaniają partnerów do zachowań zgodnych z modelem gry zero-jedynkowej. Niewątpliwe

każdy z partnerów (dostawcy i odbiorcy) dysponuje niebagatelną zdolnością do uczenia, ale tylko ze względu na własny, partykularny interes ekonomiczny i strategiczny. Jeśli partnerzy biznesowi nie chcą sobie szkodzić, a pewnie zazwyczaj tak jest, to dzielane wartości i zdolność uczenia się nie mają wpływu na budowę wzajemnego zaufania. Dopiero gdy aktywnie dążą oni do partykularnego powodzenia kosztem partnerów biznesowych, wtedy te tzw. zachowania oportunistyczne niewątpliwie obniżają wzajemny poziom zaufania. Oliver E. Williamson zdefiniował zachowania oportunistyczne jako „niekompletne lub zniekształcone ujawnianie informacji, zwłaszcza świadomie podejmowane wysiłki, by wprowadzić w błąd, zniekształcić, zataić, zaciemnić lub pogmatwać sprawy w inny sposób” [Williamson 1998, s. 60]. Ponadto Williamson dodaje, że „oportunizm jest kłopotliwym źródłem behawioralnej niepewności w transakcjach gospodarczych, a niepewność ta znika albo wtedy, gdy poszczególne osoby są otwarte i uczciwe w swych staraniach o realizację indywidualnych korzyści, albo, alternatywnie, wtedy gdy można by założyć pełne podporządkowanie, samozaprzeczenie i posłuszeństwo” [Williamson 1998, s. 61]. Autonomiczne firmy nie są oczywiście wzajemnie w pełni podporządkowane. Dopiero partycypacja i komunikacja budują wzajemne zaufanie. Partycypacja powinna niewątpliwie być podwójnie rozumiana, po pierwsze, w znaczeniu wspólnego podejmowania decyzji ważnych z ekonomicznego punktu widzenia. Przede wszystkim dotyczy to decyzji inwestycyjnych, szczególnie w aktywa kapitałochłonne i silnie wpływające na koszty działalności gospodarczej. Partner biznesowy powinien być pewien (z zachowaniem normalnego ryzyka gospodarczego), że planowany zwrot z inwestycji dokona się w założonej perspektywie czasowej. Jest to możliwe tylko wówczas, gdy wszystkie istotne przedsięwzięcia z łańcucha dostaw opracowują wspólny biznesplan, nie autonomicznie każdy dla siebie, lecz dla całego łańcucha. Po drugie, partycypacja powinna także dotyczyć ustanowienia transparentnych kryteriów dzielenia się ryzykiem i zyskami z działalności gospodarczej.

Przezwyciężenie oportunistu w relacjach między ogniwami łańcucha dostaw wymaga więc bardzo specjalnie rozumianego posłuszeństwa wobec wspólnej idei przewodniej. Problem kształtowania zachowań ludzi i ich zorganizowanych zespołów jest w swej istocie problemem sprawowania władzy. Konwencjonalne jej rozumienie i najlepiej prawdopodobnie znana weberowska koncepcja władzy są wyznacznikiem myślenia większości menedżerów. Według Maxa Webera władza to możliwość przeprowadzenia swej woli nawet wbrew oporowi [Weber 2002, s. 39], czyli rozumienie to zakłada sprzeczność interesów i konieczność zdominowania partnera.

Oczywiście takie ujęcie kwintesencji władzy i w ślad za tym wyprowadzane dyrektywy sprawnego jej wykonywania z pewnością nie opisują poprawnie pożądaných relacji władczych w ramach łańcucha dostaw. Władzę w takim łańcuchu znacznie precyzyjniej przedstawia i wyjaśnia współczesna koncepcja Jurgena Habermasa. Według niego ujęcie weberowskie tłumaczy jak wzmacniać źródła władzy i silniej podporządkowywać jednostki jej podlegające, a to nie wystarcza w obecnych czasach. Podkreśla on, że w tej chwili to wiedza jest władzą (albo najważniejszym źródłem władzy). Stąd konkluzja – ten ma większą władzę, kto więcej wiedzy potrafi wprowadzić do systemu [Habermas 1983, s. 362]. Skoro ciągle doskonalenie poszczególnych procesów biznesowych i poszczególnych produktów w łańcuchu dostaw powinno odbywać się w każdym z jego ogniw ze względu na dodawanie wartości dla klienta, przeto wiedzę do systemu wprowadzają wszyscy, czyli ma ona w tym łańcuchu rozproszony charakter. Oznacza to, że z tego punktu widzenia łańcuch dostaw należy określić jako w wysokim stopniu zdemokratyzowany.

Demokracja wymaga partycypacji i łącznie pozwalają wytworzyć promotywacyjną sytuację dla wszystkich uczestników łańcucha dostaw.

4. Motywacyjne podstawy zwinnego łańcucha dostaw

Sprzyjająca nadaniu atrybutu zwinności sytuacja motywacyjna dla uczestników łańcucha dostaw oznacza wykreowanie takiego układu sił, aby byli oni skłonni do zachowań w pożądanym sposób. Można sądzić, że w odniesieniu do łańcucha dostaw odpowiednią moc wyjaśniającą posiada tzw. dwuczynnikowa teoria motywacji autorstwa Fredricka Herzberga.

Osiągnięciem Herzberga jest wykazanie, że motywacyjne znaczenie posiadają zarówno odczucia zadowolenia, jak i niezadowolenia doświadczane przez ludzi. W odróżnieniu od powszechnych wyobrażeń odczucia te nie są przeciwstawnymi wartościami jednego kontinuum. Ludzie mogą bowiem być w większym albo mniejszym stopniu zadowoleni niezależnie od odczuwanego w tym samym czasie stopnia niezadowolenia – także większego albo mniejszego. Za odczucia zadowolenia odpowiada zbiór czynników nazywanych motywatorami, a za odczucia niezadowolenia – czynniki higieny. Do tych pierwszych Herzberg zalicza osiągnięcia, uznanie, awanse, treść pracy, możliwość rozwoju osobistego i odpowiedzialność, z kolei czynnikami higieny są polityka przedsiębiorstwa i zarządzanie, nadzór techniczny, stosunki międzyludzkie, wynagrodzenie, bezpieczeństwo pracy, warunki pracy, świadczenia socjalne, zajmowana pozycja. Motywatory bezpośrednio

przyczyniają się do efektywności działalności, zaś czynniki higieny pośrednio w tym sensie, że ludzie niezadowoleni mają skłonność do porzucania instytucji, która nie gwarantuje likwidacji tego stanu, co wywołuje obniżkę efektywności wynikającą z nadmiernej fluktuacji zatrudnienia [Herzberg 1987, s. 111–113].

Czynniki higieny, a w szczególności polityka głównych przedsiębiorstw w łańcuchu dostaw, ich styl zarządzania, bezpieczeństwo trwania w łańcuchu oraz pozycja negocjacyjna firmy będącej jego ogniwem, mogą kreować wyższy albo niższy poziom niezadowolenia kierownictwa przedsiębiorstwa uczestniczącego w łańcuchu dostaw. Jeśli niezadowolenie przekracza progową wielkość (zapewnie zależną od koniunktury gospodarczej w danym czasie, stopnia zmonopolizowania branży i jej perspektyw rozwojowych), to przedsiębiorstwo opuszcza łańcuch dostaw, zmienia swój model biznesu i przestaje łączyć swe przyszłe losy z danym łańcuchem dostaw. Jeśli ten próg nie jest przekroczony, kierownictwo przedsiębiorstwa uczestnika łańcucha tym bardziej współprzyczynia się do powodzenia łańcucha jako całości, im w wyższym stopniu jest zadowolone z działalności gospodarczej, tzn. jeśli dzięki temu rośnie prestiż i poprawia się wizerunek firmy, kierownictwo i pracownicy są doceniani oraz pojawiają się dobre perspektywy rozwojowe.

Zakończenie

Zwinność łańcucha dostaw przedsiębiorstwa uznaje się obecnie za podstawowe wymaganie narzucenia i utrzymania konkurencyjności przez przedsiębiorstwo poddane silnej presji konkurencyjnej. Rozważania dotyczące czynników zwinności najczęściej ograniczają się do badania i formułowania wytycznych co do fizycznego przepływu towarów oraz do wymiany informacji między współpracującymi firmami. Zwykle pomija się społeczną stronę zarządzania łańcuchem dostaw. Jeśli ją właśnie uczynić centrum badań, to można zorientować się, że inne są czynniki zwinności w odniesieniu do wewnętrznego i inne – do zewnętrznego łańcucha dostaw.

Wewnętrzny łańcuch dostaw wymaga zarządzania wiedzą w firmie, wysokiej zewnętrznej jej elastyczności oraz jakościowego podziału pracy. Z kolei zewnętrzny łańcuch nabiera zwinności wraz z rosnącą demokratyzacją relacji biznesowych między współpracującymi przedsiębiorstwami i z powiększającą się partycypacją ich pracowników w podejmowaniu strategicznych decyzji inwestycyjnych.

Bibliografia

- Adair, J., 2001, *Zespoły – anatomia biznesu*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa.
- Addis, M., Holbrook, M., 2001, *On the Conceptual Link between Mass Customization and Experiential Consumption: an Explosion of Subjectivity*, *Journal of Consumer Behaviour*, vol. 1, no. 1.
- Banaszyk, P., 2014, *Zwinne dostosowania przedsiębiorstw na rynkach z okazjonalną przewagą konkurencyjną*, *Ruch Prawniczy, Socjologiczny i Ekonomiczny*, nr 1.
- Barratt, M., 2004, *Understanding the Meaning of Collaboration in the Supply Chain*, *Supply Chain Management, An International Journal*, vol. 9, no. 1.
- Cheng, J.-H., Yech, C.-H., Tu, C.-W., 2008, *Trust and Knowledge Sparing in Green Supply Chains*, *Supply Chain Management, An International Journal*, no. 3/4.
- Denning, S., 2012, *When Will US Firms Become Agile: Internal Agility at Zara*, <http://www.forbes.com/sites/stevedenning/2012/09/20/when-will-us-firms-become-agile-part-2-internal-agility-at-zara/> [dostęp: 30.10.2014].
- edi.pl [dostęp: 28.10.2014].
- Encyklopedia zarządzania*, 2014, http://mfiles.pl/pl/index.php/Efekt_synergii [dostęp: 30.10.2014].
- Encyklopedia zarządzania*, 2014, http://mfiles.pl/pl/index.php/Zarz%C4%85dzenie_wiedz%C4%85 [dostęp: 26.09.2014].
- Gattorna, J., 2013, *Dynamiczne łańcuchy dostaw. Wartość tworzą ludzie*, Eurologistics, Poznań.
- Gołębska, E., 2014, *Logistyka międzynarodowa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Gordon, I.H., 2001, *Relacje z klientem. Marketing partnerski*, PWE, Warszawa.
- Greenberg, P., 2009, <http://the56group.typepad.com/pgreenblog/2009/07/time-to-put-a-stake-in-the-ground-on-social-crm.html> [dostęp: 2.04.2013].
- Habermas, J., 1983, *Teoria i praktyka*, PIW, Warszawa.
- Herzberg, F., 1987, *One More Time: How do You Motivate Employees*, *Harvard Business Review*, September–October.
- Koste, L., Malhotra, M., Sharma, S., 2004, *Measuring Dimensions of Manufacturing Flexibility*, *Journal of Operation Management*, no. 24.
- Lee, H., 2005, *Sekret najbardziej efektywnych łańcuchów dostaw*, *Harvard Business Review Polska*, luty.
- Łupicka, A., 2007, *Sieci logistyczne*, *Logistyka*, nr 1.
- Machol-Zajda, L., 2008, *Rozwój elastycznych form pracy*, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 5.
- Mroziewski, M., 2008, *Kapitał intelektualny współczesnego przedsiębiorstwa. Koncepcje, metody wartościowania i warunki jego rozwoju*, Difin, Warszawa.
- Orczyk, J., 2009, *Wokół pojęć kwalifikacji i kompetencji*, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 3–4.

- Paliszkiewicz, J., 2011, *Orientacja na zaufanie w przedsiębiorstwach*, pztp.pl [dostęp: 28.10.2014].
- Paliwoda-Matiolańska, A., 2009, *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Perechuda, K., 2005, *Pracownicy wiedzy jako kreatorzy potencjałów*, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, nr 5.
- Pipe, J., 1999, *Mass Customization: the New Frontier in Business Competition*, Harvard Business Press, Boston.
- Pszczółowski, T., 1978, *Organizacja od dołu i od góry*, WP, Warszawa.
- Rigby, C., Day, M., Forrester, P., Burnett, J., 2000, *Agile Supply: Rethinking Systems Thinking, Systems Practice*, International Journal of Agile Management Systems, no. 2/3.
- Rudnicki, J., 2012, *Indywidualizacja produktu*, Log24.pl [dostęp: 30.10.2014].
- Staniewski, M., 2008, *Zarządzanie zasobami ludzkimi a zarządzanie wiedzą*, Vizja Press & IT, Warszawa.
- Szymczak, M., 2013, *Modele zarządzania informacją w łańcuchu dostaw*, Organizacja i Kierowanie, nr 4 (157).
- Trzcieliński, S., 2011, *Przedsiębiorstwo zwinne*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań.
- Tsourveloudi, N.C., Valavanis, K.P., 2002, *On the Measurement of Enterprise Agility*, Journal of Intelligent and Robotic Systems, vol. 33 (3).
- Weber, M., 2002, *Gospodarka i społeczeństwo*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Williamson, O. E., 1998, *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu. Firmy, rynki, relacje kontraktowe*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Woś, R., 2014, *Dziecięca choroba liberalizmu*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa.