

**PRACE NAUKOWE**

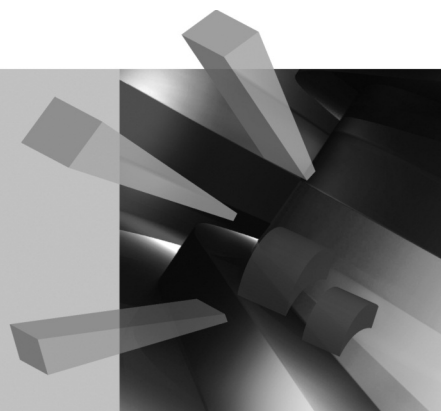
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

**RESEARCH PAPERS**

of Wrocław University of Economics

**234**

# **Strategie i logistyka w sektorze usług. Logistyka w nietypowych zastosowaniach**



Redaktorzy naukowi

**Jarosław Witkowski**

**Anna Baraniecka**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2011

Recenzenci: Danuta Kempny, Tomasz Nowakowski, Maciej Szymczak

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](http://www.ibuk.pl),

The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](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](http://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 978-83-7695-232-1**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

## Spis treści

Wstęp .....	9
-------------	---

---

### Część 1. Trendy rozwoju logistyki w nauce i praktyce zarządzania

---

<b>Anna Baraniecka:</b> Szkolenia i konsulting w zakresie zarządzania łańcuchem dostaw – identyfikacja problemów.....	13
<b>Halina Brdulak:</b> Nowoczesne modele biznesu w logistyce .....	29
<b>Marek Ciesielski:</b> Logistyka na tle problemów nauk o zarządzaniu .....	40
<b>Grzegorz Jokiel:</b> Kilka kontrowersji na temat przedmiotu logistyki.....	49
<b>Danuta Kisperska-Moroń:</b> Czynniki ludzki jako element jakości zarządzania logistycznego w firmach usługowych.....	60
<b>Krystyna Kowalska:</b> Efektywność procesów logistycznych w strategii zarządzania przedsiębiorstwem .....	73
<b>Cezary Mańkowski:</b> Teorie ekonofizyczne w zarządzaniu logistycznym .....	82
<b>Krzysztof Rutkowski:</b> Wpływ megatrendów na zarządzanie łańcuchem dostaw – przykład Peak Oil .....	96
<b>Henryk Woźniak:</b> Procesy konwergencji i ich wpływ na zarządzanie łańcuchami dostaw w przemyśle motoryzacyjnym .....	111

---

### Część 2. Logistyka miejska i regionalna a jakość życia mieszkańców

---

<b>Jarosław Witkowski:</b> Modelowanie logistyki miejskiej. W poszukiwaniu nadrzędnego celu i kryteriów oceny modelu .....	125
<b>Maja Kiba-Janiak:</b> Rola interesariuszy w kształtowaniu logistyki miejskiej na rzecz poprawy jakości życia mieszkańców .....	136
<b>Katarzyna Cheba:</b> Metody wielowymiarowej segmentacji klientów na rynku miejskich usług transportowych.....	147
<b>Tomasz Kołakowski:</b> Wpływ projektów logistyki miejskiej na jakość życia mieszkańców – preferowane kierunki działań na przykładzie wybranych miast .....	158
<b>Krzysztof Witkowski, Sebastian Saniuk:</b> Logistyka miejska a jakość życia mieszkańców Zielonej Góry – wstęp do badań.....	171
<b>Sebastian Saniuk, Krzysztof Witkowski:</b> Oczekiwania mieszkańców wobec rozwiązań usprawniających system transportu miejskiego .....	182
<b>Marzena Cichosz, Katarzyna Nowicka:</b> Inwestycja w obiekt logistyczny jako element rewitalizacji i zrównoważonego rozwoju miast na przykładzie Błonia .....	192

<b>Konrad Karmelita, Agnieszka Tubis:</b> Konkurencyjność przewoźników z grupy PKS w obsłudze regionalnych przewozów pasażerskich .....	207
<b>Katarzyna Nowicka, Aneta Pluta-Zaremba:</b> Systemy dostaw do wielkich miast a lokalizacja obiektów logistycznych na przykładzie Warszawy i województwa mazowieckiego .....	217
<b>Agnieszka Tubis:</b> Ocena rentowności usług transportowych świadczonych w ramach regionalnych przewozów pasażerskich (na podstawie badań wybranej trasy przewozowej) .....	233
<b>Kamil Zieliński:</b> Organizacja i funkcjonowanie systemu komunikacji zbiorowej na przykładzie Wałbrzycha .....	242

---

### Część 3. Rola logistyki w ochronie zdrowia, wojsku, sporcie i turystyce

---

<b>Anna Łupicka:</b> Logistyka akcji humanitarnych jako jeden z procesów zarządzania ryzykiem w łańcuchu dostaw.....	257
<b>Justyna Majchrzak-Lepczyk:</b> Zadania logistyki w strategicznym zarządzaniu krwiodawstwem .....	270
<b>Radosław Milewski:</b> Charakterystyka modeli transportowych w obsłudze logistycznej kontyngentów wojskowych .....	282
<b>Marek Szajt:</b> Transport w usługach turystycznych w Polsce – stan obecny i perspektywy rozwoju .....	293
<b>Jacek Szoltysek, Sebastian Twaróg:</b> Przesłanki stosowania logistycznego wsparcia usług medycznych w polskich szpitalach .....	303
<b>Andrzej Szymonik:</b> Uwarunkowania logistyki imprez masowych .....	320

## Summaries

---

### Part 1. Trends in logistics development in science and management practice

---

<b>Anna Baraniecka:</b> Training and consulting in the field of supply chain management – the identification of problems .....	28
<b>Halina Brdulak:</b> Modern business models in logistics .....	39
<b>Marek Ciesielski:</b> Logistics against management science problems .....	48
<b>Grzegorz Jokieli:</b> Several controversies on subject of logistics matter .....	59
<b>Danuta Kisperska-Moroń:</b> Human factor as a determinant of logistic management quality in service sector companies .....	72
<b>Krystyna Kowalska:</b> Effectiveness of logistic processes in the strategy of enterprise management .....	81
<b>Cezary Mańkowski:</b> Econophysical theories in the logistic management ....	95

<b>Krzysztof Rutkowski:</b> Influence of megatrends on supply chain management – an example of Peak Oil .....	110
<b>Henryk Woźniak:</b> Influence of convergence processes on supply chain management in the automotive industry .....	121

---

## Part 2. Urban and regional logistics and quality of life

---

<b>Jarosław Witkowski:</b> Modelling city logistics. Searching for overall objective and evaluation criteria of the model .....	135
<b>Maja Kiba-Janiak:</b> The role of stakeholders in formulating the city logistics for the improvement of citizens' quality of life .....	146
<b>Katarzyna Cheba:</b> Methods of multidimensional segmentation of customers on the market of urban transport services .....	157
<b>Tomasz Kołakowski:</b> Impact of city logistics projects on quality of inhabitants life – preferred directions of action on the example of selected cities .....	170
<b>Krzysztof Witkowski, Sebastian Saniuk:</b> City logistics versus quality of life of the residents of Zielona Góra – introduction to the research ...	181
<b>Sebastian Saniuk, Krzysztof Witkowski:</b> Expectations of residents for solutions to improve urban transport systems .....	191
<b>Marzenna Cichosz, Katarzyna Nowicka:</b> Investment in logistics property as the element for cities' regeneration and sustainable development on the example of Błonie Town .....	206
<b>Konrad Karmelita, Agnieszka Tubis:</b> Competitiveness of big hauliers from PKS group in regional passenger transport .....	216
<b>Katarzyna Nowicka, Aneta Pluta-Zaremba:</b> Delivery systems to great cities and logistics facilities localization on the example of Warsaw and Mazowieckie Voivodeship .....	232
<b>Agnieszka Tubis:</b> Evaluation of regional passenger transport services (on the basis of a chosen route) .....	241
<b>Kamil Zieliński:</b> Organization and functioning of public transport system – the example of Wałbrzych .....	254

---

## Part 3. The role of logistics in health care, military, sports and tourism

---

<b>Anna Łupicka:</b> Logistics of humanitarian actions as one of the processes of risk management in supply chains .....	269
<b>Justyna Majchrzak-Lepczyk:</b> Problem of logistics in strategic management of blood donation .....	281
<b>Radosław Milewski:</b> Characteristics of transport models used in logistics of military contingents .....	292

<b>Marek Szajt:</b> Transport in tourist services in Poland, current state and development perspectives .....	302
<b>Jacek Szoltysek, Sebastian Twaróg:</b> Reasons for using logistic support of medical services in Polish hospitals .....	319
<b>Andrzej Szymonik:</b> Conditioning of mass events logistics .....	330

**Anna Baraniecka**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

---

## **SZKOLENIA I KONSULTING W ZAKRESIE ZARZĄDZANIA ŁAŃCUCHEM DOSTAW – IDENTYFIKACJA PROBLEMÓW**

---

**Streszczenie:** W referacie autorka przybliżyła istotę, cele i zakres szkoleń oraz konsultingu w zakresie zarządzania łańcuchem dostaw. Na podstawie własnych doświadczeń oraz wieloletnich obserwacji praktyki gospodarczej i sektora usług konsultingowych wskazuje na największe trudności i błędy popełniane w trakcie doskonalenia łańcuchów dostaw przez zewnętrznych usługodawców.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie łańcuchem dostaw, szkolenie, konsulting.

### **1. Wstęp**

Doświadczenia autorki w zakresie szkoleń i konsultingu dedykowanego zarządzaniu łańcuchami dostaw (*Supply Chain Management* – SCM) sprowokowały do refleksji na temat zakresu, celów i jakości, jakie reprezentują tego typu usługi. Wyniki przemysłów są o tyle istotne, iż koncepcja zarządzania łańcuchem dostaw w praktyce polskich przedsiębiorstw doczekała się już licznych, również opisanych w literaturze przedmiotu, prób operacjonalizacji. W odpowiedzi na rosnące zainteresowanie praktyki pojawiło się wiele organizacji szkolących i konsultujących dla łańcuchów dostaw, a spolegliwe do tej pory w tym obszarze uczelnie wprowadzają specjalności kształcące przyszłych menedżerów łańcuchów dostaw<sup>1</sup>.

Wspomniana intensyfikacja wdrożeń SCM cieszy autorkę, która od wielu lat w swoich publikacjach i prelekcjach promuje tę koncepcję wśród praktyków w Polsce. Z tego samego powodu niepokój autorki budzą: dobór metod, procedur i sposobów realizacji projektów czy inicjatyw SCM. Tym bardziej że zarządzanie łańcuchem dostaw w swojej idei dotyczy bardzo szerokiego obszaru funkcjonowa-

---

<sup>1</sup> W celu ułatwienia zapisu w niniejszym opracowaniu autorka nazywa firmy szkoleniowe i konsultingowe podmiotami lub organizacjami wiedzy.

nia, nie tylko firmy, ale również jej kooperantów. Odpowiedzialność za skutki zarządzania łańcuchem dostaw jest zatem większa niż w przypadku innych koncepcji zarządzania dedykowanych pojedynczemu przedsiębiorstwu.

Chociaż usługom szkoleniowym czy doradczym w obszarze SCM towarzyszą określone obligatoryjne przepisy prawa czy fakultatywne certyfikaty jakości, a ich poziom skutecznie zwiększa natężenie konkurencji, to w subiektywnym odczuciu autorki trudno jeszcze mówić o wysokiej jakości outsourcingu wiedzy i kompetencji SCM w Polsce. Powodem tego może być relatywnie krótki okres funkcjonowania w praktyce i ciągle mała świadomość, a tym samym skromne wymagania klientów. Do „równoważonego” rozwoju tej dziedziny na polskim rynku przyczynić się może ustalenie najważniejszych zasad, jakie powinny towarzyszyć współpracy uczestników łańcucha z firmami zewnętrznymi. Takie swoiste algorytmy decyzyjne czy listy standardów dotyczą już wielu usług, w tym np. usług transportowych. Wydaje się więc zasadne tworzenie dla firm podobnych, dużo bardziej złożonych produktów, jakimi są usługi szkoleniowe czy konsultingowe w obszarze SCM. Dla konstruowania wytycznych współpracy z firmami szkolącymi czy konsultującymi w zakresie SCM istotny może okazać się między innymi przegląd dotychczasowych ograniczeń, problemów i błędów popełnianych przez oferentów i klientów wspomnianych usług.

## **2. Luki teoretyczne koncepcji SCM jako potencjalne źródło barier jej rozwoju na gruncie praktyki gospodarczej**

Zanim poddamy pod dyskusję problemy pojawiające się we współpracy przedsiębiorstw z firmami szkolącymi i konsultującymi w procesie zarządzania łańcuchem dostaw, warto przypomnieć najważniejsze cechy koncepcji SCM. W kontekście tematu rozważań fundamenty teoretyczne koncepcji można uznać bowiem za główne źródło wiedzy w procesie dotyczących jej szkoleń czy konsultacji, stąd nie sposób nie odnieść się również do pewnych ograniczeń czy też luk dorobku teoretycznego.

Koncepcja zarządzania łańcuchem dostaw powstała jako alternatywa wobec tradycyjnego sposobu pojmowania relacji między dostawcami i odbiorcami w kategorii ciągłych antagonizmów i dążenia do wykorzystania siły przetargowej. Według J. Witkowskiego istotą współczesnego zarządzania łańcuchem dostaw jest proces decyzyjny związany z synchronizowaniem fizycznych, informacyjnych i finansowych strumieni popytu i podaży przepływających między jego uczestnikami w celu osiągnięcia przez nich przewagi konkurencyjnej i tworzenia wartości dodanej z korzyścią dla wszystkich jego ogniw (w tym dostawców i odbiorców oraz po-



zostałych interesariuszy)<sup>2</sup>. Ten najwyższy poziom współpracy z kooperantami uwidacznia się w licznych modelach doskonalenia czy integracji łańcucha dostaw, będąc istotnym przejawem najwyższego etapu jego rozwoju.

W literaturze przedmiotu istnieje kilka modeli integracji łańcucha dostaw, wskazujących etapy współpracy przedsiębiorstwa z kooperantami. Są to m.in.: Pięciopoziomowy Model Kompas<sup>3</sup>, Model Poiriera<sup>4</sup>, Model A.T. Kearney<sup>5</sup>, Poziomy Integracji Łańcucha Dostaw D. Kempny, tj.<sup>6</sup>: Pięć Stopniowalnych Form Współdziałania Przedsiębiorstw w Łańcuchu Dostaw D. Kisperskiej-Moroń<sup>7</sup> czy Model Doskonałości Łańcucha Dostaw Baranieckiej i Rodawskiego<sup>8</sup>. Etapy integracji obrazują drogę do doskonałości rozumianej jako spełnienie wszystkich zasad zarządzania łańcuchem dostaw. Integracja łańcucha dostaw jest procesem długotrwałym i wymagającym zaangażowania na wszystkich poziomach zarządzania w firmach uczestniczących w tym procesie<sup>9</sup>.

W wymienionych wyżej modelach integracji czy też doskonałości autorzy skupiają się głównie na procesach, charakteryzując ich komponenty czy też cechy typowe dla poszczególnych, kolejnych etapów integracji, oraz na elementach zarządzania, takich jak: cel, efekty, punkty skupienia, narzędzia itd., wymieniając te, które wiążą się z postępowaniem integracji. Niezmiernie rzadko we wspomnianych modelach pokazuje się uwarunkowania, jakie towarzyszą zmianom, takie jak: cechy kultury organizacyjnej, poziom kapitału społecznego czy ludzkiego, poziom wiedzy i kompetencji, jakość i zakres komunikacji, które to stanowią w dużej mierze o sukcesie implementacji każdej koncepcji, w tym również koncepcji SCM.

Wymienione ograniczenia powszechnie stosowanych modeli doskonalących łańcuch dostaw są o tyle istotne z punktu widzenia tematu artykułu, iż znajdują swoje bezpośrednie przełożenie na programy szkoleń, zakres projektów doradczych i efekty inicjatyw wdrożeniowych. Jeśli założymy, że modele integracji stanowią wytyczne co do kształcenia i zdobywania określonych kompetencji przez uczestników łańcucha dostaw, to brak w nich wzmianki o uwarunkowaniach „miękkich” skazuje procesy szkoleniowe i konsultingowe na wyraźne niedociągnięcia w tym zakresie.

---

<sup>2</sup> J. Witkowski, *Zarządzanie łańcuchem dostaw. Koncepcje, procedury, doświadczenia*, PWE, Warszawa 2010, s. 29.

<sup>3</sup> D. Simchi-Levi i in., *Designing and managing the supply chain concepts, strategies and case studies*, McGraw-Hill/Irwin, Boston 2000.

<sup>4</sup> Ch.C. Poirier, *Advanced supply chain management*, Berrett-Koehler Publisher, San Francisco 1999.

<sup>5</sup> K. Rutkowski (red.), *Zintegrowany łańcuch dostaw. Doświadczenia globalne i polskie*, SGH, Warszawa 1999.

<sup>6</sup> D. Kempny, *Logistyczna obsługa klienta*, PWE, Warszawa 2001, s. 110.

<sup>7</sup> D. Kisperska-Moroń, *Wpływ tendencji integracyjnych na rozwój zarządzania logistycznego*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2000.

<sup>8</sup> A. Baraniecka, B. Rodawski, *Model of supply chain management profiency*, „Pharma Poland News” 2007, No. 8(17).

<sup>9</sup> Autorka miała okazję obserwować integrację łańcucha dostaw w sektorze farmaceutycznym, która trwa od 10 lat, a mimo to nie została jeszcze w pełni zakończona.

Jedynym modelem uwzględniającym „miękkie” uwarunkowania zarządzania łańcuchem dostaw jest słabo spopularyzowany Model Doskonałości Łańcucha Dostaw A. Baranieckiej i B. Rodawskiego (fragment wymienionego modelu, dotyczący uwarunkowań „miękkich” doskonalenia łańcucha dostaw, zaprezentowano w tab. 1). Ograniczenia wykorzystania wspomnianego modelu, w jego części dotyczącej uwarunkowań „miękkich”, wynikają z trudności skwantyfikowania tych komponentów, a jakościowy i subiektywny charakter odpowiedzi na pytania z nim związane skutkuje małą wiarygodnością wyników. Niemniej jednak autorka podtrzymuje przekonanie, iż teoretyczny wymiar zarządzania łańcuchem dostaw powinien być uzupełniany o dyskusje na temat jego wymiaru społecznego czy kulturowego<sup>10</sup>.

**Tabela 1.** Model Doskonałości Łańcucha Dostaw dotyczący uwarunkowań „miękkich” (Baraniecka, Rodawski)

Uwarunkowania	Brak integracji	Wewnętrzna integracja	Integracja selektywna	Pełna integracja	
				przywództwo	partnerstwo
Nastawienie	nie mam z tym nic wspólnego	wspólnie odpowiadamy za procesy w firmie	mamy wspólne interesy z pewnymi dostawcami/odbiorcami	lider jest wzorem – musimy za nim podążać	wszyscy jesteśmy autorami sukcesu
Atmosfera	konflikty wewnętrzne	wypracowywanie wspólnych celów, poczucie współodpowiedzialności	zainteresowanie współpracą ze strategicznymi uczestnikami łańcucha dostaw	dominacja lidera	partnerstwo
Inicjator	logistyka	<i>top management</i>	dyrektorzy pionów (zaopatrzenie, sprzedaż)	<i>top management</i>	<i>top management</i>
Dominujące relacje	naciskaj na inne działy, dostawców (odbiorców)	wspólna edukacja międzydziałowa	zewnętrzne rozmowy, wizyty, pierwsze wspólne inicjatywy	cykliczne międzyorganizacyjne spotkania, treningi, inicjatywy, wymiana kadr	

Źródło: A. Baraniecka, B. Rodawski, *Model of supply chain management proficiency (1)*, „Pharma Poland News” 2007, No. 8(17), s. 2-4 oraz A. Baraniecka, B. Rodawski, *Model of supply chain management proficiency (2)*, „Pharma Poland News” 2007, No. 9(18), s. 2-3.

Modele integracji, jako narzędzia wspomagające szkolenia czy konsulting zarządzania łańcuchem dostaw, wykorzystywane są od niedawna – w przeciwieństwie do stanowiących podstawy wszystkich produktów wiedzy z tego zakresu, definicji i zasad tej koncepcji. I chociaż te teoretyczne fundamenty są niezwykle pro-

<sup>10</sup> Por. A. Baraniecka, *Uwarunkowania wykorzystania innowacyjnych rozwiązań w zarządzaniu łańcuchami dostaw w Polsce*. Międzynarodowa Konferencja Naukowa „Innowacyjność we współczesnym zarządzaniu” Kraków-Zakopane, 8-10 marca 2011, Uniwersytet Jagielloński w Krakowie, Wydział Zarządzania i Komunikacji, „Współczesne Zarządzanie” 2011, nr 4, w druku.

ste i mocno spopularyzowane, to niestety nie zawsze właściwie interpretowane. Tymczasem zdaniem autorki właściwe zrozumienie istoty koncepcji SCM stanowi najważniejszy warunek skutecznego jej wdrożenia.

Jak podkreślają niemal wszystkie definicje koncepcji SCM, celem podejmowania współpracy w łańcuchu dostaw jest optymalizacja zachodzących w nim procesów przy założeniu korzyści dla wszystkich uczestników łańcucha dostaw (w tym również konsumenta), gdy tymczasem w tradycyjnych inicjatywach polegających na współpracy przedsiębiorstw (np. alianse strategiczne) przesłanką ich podejmowania jest najczęściej możliwość osiągnięcia indywidualnych korzyści przedsiębiorstw. Skala współpracy w łańcuchu dostaw jest zdecydowanie większa niż w tradycyjnych relacjach przedsiębiorstw, obejmuje dłuższy horyzont czasu i większą liczbę partnerów.

Bez względu na różnorodność definicji i podejść, koncepcji SCM dotyczy kilka uniwersalnych zasad:

- Łańcuch dostaw jest postrzegany przez jego uczestników jako całość organizacyjna (jedna organizacja lub rozszerzone przedsiębiorstwo).
- Integracja uczestników łańcucha bazuje na wykorzystaniu nowoczesnych technik informatycznych i szeroko rozumianego partnerstwa.
- Współpraca podmiotów w łańcuchu dostaw kształtowana przez wybraną strategię oznacza sprawiedliwy podział obowiązków, ryzyka i korzyści z niej wynikających.
- Podstawowym zagadnieniem jest opracowanie i realizacja wspólnych celów i planu działania, czyli strategii, która pozwoli na maksymalizację zadowolenia ostatecznych odbiorców oraz maksymalizację zysków całego systemu, jak również poszczególnych jego elementów.
- SCM postrzegany jako źródło uzyskiwania trwałej przewagi konkurencyjnej.
- Działanie łańcucha dostaw jest mierzone globalnie.
- Informacje rynkowe są podstawą sterowania procesami łańcucha dostaw.
- Nowe produkty są wprowadzane na rynek szybko i efektywnie przy współudziale partnerów S.C.
- Zaawansowane technologie IT są wykorzystywane do gromadzenia, analizowania i wymiany informacji biznesowej w całym łańcuchu dostaw w czasie rzeczywistym.

Z powyższym teoretycznym fundamentem koncepcji SCM wiąże się pewne ograniczenie, również związane z tematem niniejszego artykułu. Otóż w licznych definicjach, listach zasad czy modelach porównawczych nie podkreśla się kompleksowości realizacji zasad SCM, co może oznaczać, iż spełnienie jednego tylko postulatu, np. minimalizacja kosztów w skali całego łańcucha czy też pomiar działań w łańcuchu w ujęciu globalnym, równoznaczne jest z realizacją koncepcji SCM. Być może to teoretyczne niedomówienie jest przyczyną notorycznego wręcz utożsamiania zarządzania łańcuchem dostaw z logistyką. Tym samym rozwiązania, narzędzia czy

systemy od lat wykorzystywane w zarządzaniu logistycznym zostały aplikowane do zarządzania łańcuchem dostaw. I chociaż wydawać by się mogło, że nie niesie to żadnych negatywnych konsekwencji w praktyce, to jednak warto wymienić niebezpieczeństwa utrzymania tego paradygmatu. Do najważniejszych autorka zalicza:

1. Opóźnienia dynamicznego rozwoju koncepcji SCM na gruncie praktyki gospodarczej. Jeśli firma posiada sprawny system logistyczny, wykorzystuje w nim efektywne i skuteczne rozwiązania, szkolenie czy konsulting SCM oparty na rozwiązaniach z zakresu zarządzania logistycznego nie stanowi dla niej większej wartości. Natomiast firmie o niższym poziomie doskonałości logistycznej może zaszczerpić niebezpieczne przekonanie, że doskonaląc logistykę, zarządza łańcuchem dostaw. Zdaniem autorki „biznesowe” rozczarowania zmniejszają popularność koncepcji SCM na gruncie praktyki gospodarczej.

2. Zaostrzenie konfliktu celów wewnątrz organizacji i w jej łańcuchu dostaw. Utożsamienie SCM z zarządzaniem logistycznym oznacza, iż to logistycy odpowiadają za realizację celów dedykowanych łańcuchowi dostaw. Naraża to tę grupę na „osamotnienie” i brak zrozumienia w innych pionach organizacji, jak również realne poczucie braku pełnych uprawnień decyzyjnych, co ostatecznie zaostrza konflikty w organizacji i obniża zaangażowanie sfery logistyki w procesy doskonalące łańcuch dostaw.

3. Nasilenie postaw oportunistycznych wobec kooperantów. Rozwiązania z zakresu zarządzania logistycznego w obszarze zakupów, ukierunkowane na redukcję kosztów systemu wewnętrznego, bez typowej dla koncepcji SCM partnerskiej współpracy z kooperantami mogą stymulować transakcyjny charakter kontaktów z dostawcami.

4. Ograniczone możliwości aplikacji nowoczesnych rozwiązań opartych na partnerstwie, takich jak VMI (*Vendor Manager Inventory*) czy CPFR (*Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment*). Nowoczesne metody sterowania zapasami czy planowania procesów zakładają szeroką współpracę z kooperantem. Stąd sama świadomość korzyści dla wewnętrznego systemu logistycznego firmy nie jest właściwą przesłanką i motywatorem dla ich implementacji. Różnice wiedzy i kompetencji oraz ograniczone zaufanie firmy i jej kooperantów znacznie ograniczają, a czasami wykluczają możliwości wdrożeń wspomnianych metod czy rozwiązań<sup>11</sup>.

Podsumowując ten wątek rozważań, autorka przyznaje, że chcąc wdrażać SCM, należy dysponować wiedzą z zakresu logistyki, jednak utożsamienie jej z wiedzą o zarządzaniu łańcuchem dostaw w obliczu złożoności tej koncepcji można traktować jako swoiste nadużycie. Niestety, wiele firm szkoleniowych czy konsultingowych utrzymuje ten stereotyp, kształtując na nim zakres i treść swoich usług, które z kolei utrwala go w obszarze praktyki gospodarczej.

---

<sup>11</sup> Tamże.

### 3. Specyfika szkoleń i konsultingu w zakresie zarządzania łańcuchem dostaw

Znając teoretyczne fundamenty SCM oraz mając świadomość ich wpływu na program i zakres projektów szkoleniowych i konsultingowych, w tym ich potencjalne ograniczenia, warto przyjrzeć się praktyce w tym zakresie. Na podstawie przeglądu ofert firm szkoleniowych i konsultingowych dostępnych w sieci, jak również własnych doświadczeń autorka dokonała krótkiej charakterystyki metod i narzędzi wykorzystywanych w Polsce w szkoleniach i konsultingu na rzecz SCM.

Wychodząc od definicji szkolenia jako „zaplanowanego procesu zmieniania postawy, wiedzy lub umiejętności poprzez uczenie się i osiągnięcie właściwych efektów w zakresie jednego lub kilku zadań”, można uznać, iż celem szkolenia w zakresie koncepcji SCM jest „rozwijanie umiejętności pracowników w tym obszarze, aby zaspokoić obecne i przyszłe potrzeby personalne organizacji”<sup>12</sup>.

Każde szkolenie, aby urzeczywistniło wyżej określony cel, musi być starannie dopasowane do realnych, bieżących i przyszłych potrzeb firmy.

Szkolenia z zakresu SCM prowadzą firmy szkoleniowe i konsultingowe, uczelnie, jednostki naukowe i organizacje branżowe. Zakres i cele szkoleń zależą w głównej mierze od tradycji jednostki świadczącej tego typu usługi. I tak firma mająca swoje źródła w zarządzaniu strategicznym podkreśla strategiczny aspekt SCM, ta natomiast, która szkoliła z zakresu zarządzania operacyjnego, w tym np. logistyki, *lean management*, planowania produkcji czy innych, nadaje tym elementom najwyższy priorytet w programach szkoleń. Cele źródłowe firm szkoleniowych determinują więc zakres tematyczny szkoleń, a tym samym ich grupę docelową.

Istnieją dwie główne przesłanki outsourcingu wiedzy w postaci zlecenia szkoleń pracowników w przedsiębiorstwach. Pierwsza to potrzeba realizacji planów i budżetów szkoleniowych związanych z polityką personalną (często niezwiązaną ze strategią rozwoju). Ten powód podejmowania działań w zakresie podnoszenia kwalifikacji skazuje szkolenie na małą efektywność. Druga przesłanka wynika z potrzeb rozwoju, w tym planowanych projektów czy inicjatyw. Stąd szkolenia charakteryzują się większą skutecznością i efektywnością, bardziej wnikliwie kontrolowane są ich zakres, jakość i efekty.

Inaczej dzieje się w zakresie outsourcingu usług konsultingowych na potrzeby SCM. Z powodu znaczących kosztów tej usługi firmy decydują się na jej zakup głównie w wyniku potrzeby rozwiązania problemów czy podejmowania wyzwań rozwojowych. Zarządzanie łańcuchem dostaw staje się wówczas koncepcją implikującą sukces organizacji.

Konsulting SCM można zdefiniować jako zawodową działalność gospodarczą polegającą na oferowaniu usług doradczych przez specjalistów posiadających eks-

---

<sup>12</sup> M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków 2000, s. 448.

percką wiedzę w dziedzinie zarządzania łańcuchem dostaw, skierowaną do przedsiębiorstw jako pomoc w rozwiązywaniu napotykanych przez nie w tym obszarze problemów czy wyzwań.

Konsulting prowadzony jest najczęściej na podstawie stosownej umowy cywilnoprawnej (o świadczenie usług) w oparciu o dane przedstawione przez zlecającego lub propozycje złożone przez oferującego. Wynikiem takiego procesu doradczego są z reguły zalecenia, rady natury specjalistycznej dostosowane do indywidualnych potrzeb klienta bądź kompleksowe i wielopłaszczyznowe ekspertyzy, niezmiernie rzadko natomiast wdrożenia wybranych rozwiązań. Zasadą zapewniającą odpowiedni poziom usług konsultingowych jest profesjonalne przygotowanie podmiotu trudniącego się taką działalnością oraz niezależność formułowania ocen bądź wykonywania czynności doradczych czy też sprawdzających<sup>13</sup>.

Rynek usług konsultingowych w zakresie SCM podlega, podobnie jak w przypadku rynku usług szkoleniowych, wpływom tradycji. Oznacza to, iż firma realizująca tradycyjnie konsulting w obszarze wybranej dziedziny czy koncepcji, napotykając nową potrzebę rynku, dywersyfikuje się pokrewnie w kierunku na przykład zarządzania łańcuchem dostaw. Personalnie usługę konsultingową z zakresu SCM obsługują najczęściej przedstawiciele świata nauki, badający i promujący koncepcję na gruncie teoretycznym, lub doświadczeni przedstawiciele świata praktyki.

Zarządzanie łańcuchem dostaw traktowane jako jedna z wielu koncepcji zarządzania prowokuje do wykorzystania standardowych metod szkoleń i konsultacji, sprawdzonych w innych obszarach funkcjonowania organizacji. Takie podejście z jednej strony ogranicza czas przygotowań i koszty firm świadczących usługi, z drugiej zaś daje usługobiorcom gwarancję określonych, widocznych już na rynku, efektów. Niestety, omówiona w poprzednim rozdziale specyfika SCM stanowi wyraźną barierę dla standaryzacji usług szkoleniowych czy konsultingowych dedykowanych tej koncepcji.

Wśród metod wykorzystywanych w szkoleniach z zakresu SCM do najczęściej deklarowanych należą: szkolenia otwarte, kierowane do wszystkich zainteresowanych, szkolenia zamknięte, dedykowane konkretnym przedsiębiorstwom lub ich grupom, kursy i studia podyplomowe. Za najbardziej popularną grę strategiczną związaną z zarządzaniem łańcuchem dostaw należy uznać Beer Game, która symuluje przebieg procesów w łańcuchu dostaw złożonym z kilku ogniw, natomiast najbardziej znane modele szkoleniowe, służące jednocześnie konsultingowi w tym zakresie, to: Model SCOR (*Supply Chain Operations References Model*)<sup>14</sup> czy Model APICS (*American Production and Inventory Control Society*)<sup>15</sup>.

---

<sup>13</sup> Por. Encyklopedia „Gazety Prawnej”.

<sup>14</sup> Por. P. Bolstorff, R. Rosenbaum, *Supply Chain Excellence. A Handbook for Dramatic Improvement Using the SCOR Model*, AMACON, New York 2007.

<sup>15</sup> APICS jest stowarzyszeniem zrzeszającym praktyków zajmujących się zarządzaniem operacyjnym. Organizacja ta od ponad 50 lat tworzy standardy zarządzania przedsiębiorstwem. Skrót

Mniej popularne metody szkoleń w zakresie SCM to wykorzystywane często w innych dziedzinach i bardzo popularne w organizacjach korporacyjnych: coaching i mentoring<sup>16</sup>. Słaby rozwój tych metod zdaniem autorki wynika ze znacznie większych, niż w tradycyjnych metodach szkoleń, wymagań kompetencyjnych wobec trenerów i z potrzeby zdecydowanie większego zaangażowania i aktywności ze strony uczestników takiego szkolenia.

Usługi konsultingowe dla zarządzania łańcuchem dostaw sprowadzają się głównie do analiz stanu obecnego i propozycji usprawnień. Wśród metod wykorzystywanych w konsultingu przeważają:

- metody analizy strategicznej, w tym szczególnie analiza kluczowych czynników sukcesu czy też baz konkurencji oraz model łańcucha i systemu wartości M.E. Portera, badający strukturę podmiotową oraz poziom procesów łańcucha dostaw,
- mapa procesu uzupełniana o techniki analizowania strumieni wartości, głównie przy wykorzystaniu instrumentów koncepcji lean management,
- jakościowe i wskaźnikowe audyty systemu logistycznego i badania marketingowe, a szczególnie badania klientów.

Wśród narzędzi wspomagających projektowanie stanu pożądanego łańcucha dostaw najbardziej popularne są wspomniane wcześniej modele referencyjne, takie jak: SCOR czy APISC. Ich popularność wynika z istnienia baz benchmarkingowych tworzonych przez organizacje zrzeszone w ramach tych inicjatyw, umożliwiające bardziej precyzyjną i wiarygodną analizę, w tym ocenę *status quo* różnych elementów zarządzania łańcuchem dostaw. W konsultingu SCM rzadko wykorzystuje się natomiast opisane wcześniej modele integracji, modele dopasowania (np. model Fishera)<sup>17</sup> czy uniwersalne narzędzia oceny skuteczności implementacji, takie jak zrównoważona karta wyników.

Największą słabością usług konsultingowych w zakresie SCM w Polsce jest zdaniem autorki ograniczona liczba projektów wdrożeniowych, sprowadzających się przynajmniej do pilotażowego uruchomienia proponowanych rozwiązań. Spro-

---

APICS pochodzi od oryginalnej nazwy stowarzyszenia: American Production and Inventory Control Society, które powstało w 1958 r. Pierwotnie APICS skupiał się na sterowaniu produkcją i zarządzaniu zapasami w przedsiębiorstwach przemysłowych. Obecnie jest liderem w dostarczaniu najwyższej jakości wiedzy w zakresie zarządzania operacyjnego w kontekście wychodzącym szerzej poza klasyczne zagadnienia związane z produkcją, stąd aktualna nazwa stowarzyszenia: APICS – The Association for Operations Management. Najważniejszymi „produktami” APICS są wypracowane przez stowarzyszenie standardy wiedzy (m.in. MRP, MRPII). Określają one metody planowania i zarządzania. Należy przede wszystkim podkreślić ich praktyczny charakter: oparte są na doświadczeniach zebranych w ciągu kilkudziesięciu lat w setkach przedsiębiorstw. W Polsce organizacją posługującą się standardami APICS w szkoleniach i konsultingu jest firma MPM Productivity Management, [www.m-p-m.pl](http://www.m-p-m.pl).

<sup>16</sup> Więcej o coachingu i mentoringu np. w: D. Clutterbuck, *Coaching zespołowy*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2009.

<sup>17</sup> M.L. Fisher, *What is the right supply chain for your product?*, „Harvard Business Review” 1997, March-April, s. 107.

wadzenie usługi doradczej do analizy i planowania przepływów w łańcuchu dostaw nie gwarantuje bowiem sukcesu koncepcji SCM, bo za najtrudniejszy etap zarządzania łańcuchem dostaw, analogicznie do zarządzania strategicznego, można uznać implementację.

#### **4. Błędy we współpracy podmiotów w łańcuchu dostaw i firm szkoleniowych oraz konsultingowych**

Zarówno przesłanki zakupu usług szkoleniowych i konsultingowych po stronie klienta, jak również tradycja działalności po stronie firm świadczących wymienione usługi wpływają na ich zakres, cele, przebieg, jakość i efekty. I chociaż trudno bez danych pierwotnych podejmować próby oceny tej korelacji, to tylko na bazie obserwacji i doświadczeń można określić czynniki, które bez względu na cel i zakres podejmowanej współpracy mogą znacząco ograniczyć jej potencjał.

Poniżej autorka podjęła próbę identyfikacji największych błędów popełnianych we współpracy firm i organizacji szkolących czy konsultujących na rzecz doskonalenia łańcuchów dostaw. Wnioski w tym zakresie przedstawiono w tab. 3.

Za najważniejszy błąd po stronie firmy zlecającej usługę szkoleniową czy konsultingową można uznać niewłaściwe przesłanki podjęcia współpracy i zachowawczość w jej trakcie. Bardzo często powodem, dla którego firmy podejmują trud wdrażania koncepcji SCM, jest pozbawione cech benchmarkingu naśladownictwo. Oznacza to zgodę na przenoszenie rozwiązań już wykorzystywanych, bez dopasowania ich do uwarunkowań organizacyjnych, co z kolei skutkuje niewielką skutecznością i efektywnością działań szkoleniowych czy konsultingowych.

Przy wyborze „partnera wiedzy w zakresie SCM” firmy podlegają manipulacji, w tym szczególnie kierują się stereotypami w postaci powiązania jakości z ceną usługi czy też miejscem lokalizacji firmy usługowej. Tymczasem bardzo często w dużych firmach szkoleniowych czy konsultingowych pracują poddostawcy dostępni lokalnie (bardziej atrakcyjni cenowo i czasowo).

Wspomniane już utożsamianie SCM z logistyką sprowadza szkolenia czy doradztwo w zakresie SCM do doskonalenia jedynie procesów logistycznych, co niesie za sobą ryzyko suboptymalizacji i nasilenia konfliktu celów (np. redukcja kosztów magazynowania może zwiększyć koszty utraconej sprzedaży). Brak wizji i celów strategicznych nie pozwala firmie na ocenę zasadności, a następnie skuteczności działań podjętych na rzecz doskonalenia łańcucha dostaw.

Współpraca z firmą szkoleniową czy konsultingową przyjmuje bardzo często formę projektu. Usługodawcy zarządzają swoimi projektami, natomiast po stronie klienta bardzo często brakuje świadomości i kompetencji w tym zakresie. Tego typu dysonans wiedzy i umiejętności zmniejsza skuteczność i efektywność współpracy, pogarsza jej atmosferę i rodzi niebezpieczeństwo wystąpienia konfliktów w trakcie jej trwania. Kompetencyjne błędy firm zlecających szkolenia czy konsul-



ting SCM sprowadzają się również do trudności oceny „podmiotu wiedzy” czy pewnej bezwładności po zakończeniu współpracy z nim. Tego typu problemy wynikają najczęściej z braku umiejętności zarządzania zmianą organizacyjną.

Z powyższym zaniedbaniem wiąże się inne, a mianowicie niewłaściwe z punktu widzenia interesów firmy oceny i rozliczenia współpracy z outsourcingodawcą. Otóż jeśli szkolenie można ocenić i finansować w formule opłat za usługę, niezależnie od wyniku, to usługę konsultingową, szczególnie tę opartą na potencjalnym wdrożeniu proponowanych rozwiązań, można objąć również formułą typu *success fee* – zakładającą wynagrodzenie za osiągnięcie celu wyznaczonego do realizacji w określonym czasie, np. za sukces w realizacji danego projektu. Taka forma kontraktu znacząco zwiększa motywację usługodawcy, uwiarygodnia cały proces doradczy w oczach pracowników oraz tworzy właściwą atmosferę współpracy na rzecz wspólnego sukcesu.

Niewykorzystaną formą redukcji kosztów usług wiedzy w zakresie SCM jest wykorzystanie efektu skali poprzez zgodne z ideą SCM zaangażowanie w proces doskonalenia wybranych kooperantów firmy. Partycypacja kooperantów w kosztach doskonalenia łańcucha dostaw generuje nie tylko pozytywne efekty ekonomiczne dla zakupu usług szkoleniowych czy konsultingowych, ale również efekty społeczne poprzez tworzenie swoistej społeczności łańcucha dostaw. W tym przypadku wspólna edukacja może stać się pierwszą, chociaż często niezamierzoną, inicjatywą na rzecz jej powstania.

Największym „grzechem” firm szkolących czy konsultujących w zakresie SCM jest wybór niewłaściwych adresatów swoich usług w przedsiębiorstwie czy jego łańcuchu dostaw. Bardzo często szkolenia czy wyniki konsultingu z zakresu SCM kierowane są do pracowników działów logistyki danego przedsiębiorstwa. Tymczasem świadomość i wiedza tej grupy jest już najczęściej zaawansowana, czego nie można powiedzieć o ich współpracownikach z innych obszarów funkcjonowania firmy czy przedstawicielach firm mniej rozwiniętych biznesowo kooperantów. Oznacza to, iż kształci się umiejętności jednej sfery w przedsiębiorstwie czy też jednego partnera w łańcuchu dostaw, zapominając o teorii ograniczeń, zasadach podziału informacji, wiedzy, odpowiedzialności, ryzyka i korzyści czy też po prostu eliminowania luk kompetencyjnych.

Zwykłe mechanizmy i cele rynkowe determinują pragmatyczne i często oportunistyczne zachowania. Uwaga ta dotyczy również firm szkolących i konsultujących w zakresie SCM, które chcąc zredukować koszty poprzez ekonomię skali, poddają swoje usługi nadmiernej standaryzacji. W konsekwencji wykorzystują stale te same zasoby, programy, procedury, metody i narzędzia. Oznacza to, że szkolenie dedykowane różnym firmom, działającym w różnych sektorach, na różnym etapie rozwoju mogą mieć ten sam przebieg, a zespół projektowy na potrzeby konsultingu może mieć tę samą strukturę. Niesie to za sobą ryzyko m.in.: utraty indywidualności obsługi, przeoczenia barier zmian na poziomie przedsiębiorstwa czy

też identyfikacji szans na rozwój współpracy. Podobnym, opisywanym wcześniej problemem jest dopasowanie usługi szkoleniowej czy doradczej w zakresie SCM do tradycyjnie posiadanych przez firmę usługową kompetencji, co wiąże się z ryzykiem przeoczeń i utraty potencjału koncepcji.

W przypadku gdy projekt SCM zyskuje odpowiednio wysoki priorytet i jest kontrolowany przez najwyższe kierownictwo firmy, podmioty szkoleniowe czy konsultingowe często rezygnują z prób motywowania pracowników zaangażowanych w projekt, szukając motywatorów i sposobów komunikacji w wewnętrznych systemach zarządzania personelem. Bezpośredni nadzór właścicielski często paradoksalnie ogranicza potencjał usługi wiedzy, rodzi bowiem atmosferę tajemnicy, niedomówień, czyli generuje problemy w komunikacji pomiędzy pracownikami firmy a konsultantami czy trenerami.

Inne ograniczenie świadczonych usług, szczególnie widoczne w tak szerokim obszarze interwencji, jakim jest łańcuch dostaw, to lekceważenie sfery społecznej i kulturowej koncepcji. Wspomинane już luki teoretyczne skutkują brakiem w programach szkoleń i projektach doradczych działań wspierających dostosowanie miękkich uwarunkowań zarządzania łańcuchem dostaw. Brak zainteresowania wynika z faktu, iż firmy szkoleniowe i konsultingowe bardzo rzadko dokonują implementacji proponowanych rozwiązań, nie dostrzegają więc i nie napotykają ograniczeń społecznych czy kulturowych. Lekceważenie tych aspektów na etapie szkolenia czy konsultingu utrzymuje opór wobec zmian i zmniejsza wiarygodność całego projektu.

Pozostawienie klienta po usłudze szkoleniowej czy doradczej bez opcji pomocy zamyka listę największych, chociaż nie jedynych, błędów, jakie popełniają trenerzy i konsultanci SCM we współpracy z firmami. Nawet pozytywny odbiór usługi przez klienta (tzn. realizacja płatności) powinien determinować procedurę nadzoru nad zakupionym przez niego produktem, która służy nie tylko wizerunkowi, ale i wiedzy usługodawców.

Pozostałe problemy współpracy firm szkoleniowych i konsultingowych z podmiotami doskonalącymi łańcuch dostaw zaprezentowano w tab. 2.

Wymienione i opisane błędy przyczyniają się do obniżenia skuteczności i efektywności wszystkich projektów szkoleniowych i konsultingowych, również tych w zakresie zarządzania łańcuchem dostaw. Pośrednio ograniczają również rozwój koncepcji SCM na gruncie praktyki gospodarczej.

Wraz z rozwojem rynku usług konsultingowych i szkoleniowych oraz wzrostem świadomości podmiotów gospodarczych (w tym szczególnie w obszarze zarządzania wiedzą) błędy te będą eliminowane. Ale już teraz warto zaproponować uproszczoną wizję rozwoju kompetencji i wiedzy przedsiębiorstw w łańcuchu dostaw we współpracy z podmiotami szkolącymi i konsultującymi w ramach koncepcji SCM (por. tab. 3).

**Tabela 2.** Zestawienie wybranych błędów popełnianych przez strony usługi szkoleniowej i konsultacyjnej w zakresie SCM

Błędy po stronie klienta	Błędy po stronie usługodawcy
Brak powiązania szkoleń z celami strategicznymi	Niewłaściwa lub zbyt wąska grupa docelowa
Uleganie stereotypom	Zbyt duża standaryzacja oferty
Brak umiejętności zarządzania zmianą	Lekceważenie sfery społecznej koncepcji oraz jej wdrażania
	Niewłaściwa komunikacja
Niewłaściwe przesłanki podjęcia współpracy i zachowawczość w jej trakcie	Dopasowanie usługi do tradycji firmy, a nie potrzeb klienta
Brak przygotowania do współpracy z firmami szkoleniowymi (zarządzanie projektami, benchmarking, system pomiaru skuteczności i efektywności usług, kontrola wiarygodności)	Zaniedbanie części potransakcyjnej obsługi klienta (brak zainteresowania dalszym losem projektów)

Źródło: opracowanie własne.

**Tabela 3.** Etapy rozwoju kompetencji SCM we współpracy z firmami szkoleniowymi i konsultingowymi

Etapy rozwoju świadomości i wiedzy w zakresie koncepcji SCM	Zakres/efekty	Forma	Grupa docelowa	Rola firmy zewnętrznej
1. Uświadomienie istnienia	Uświadomienie istoty SCM	Szkolenie otwarte, kursy i studia podyplomowe	Zarząd, wysoka kadra kierownicza firmy i kooperantów	Uświadamianie
2. Uświadomienie potrzeb	Uświadomienie znaczenia SCM dla organizacji i łańcucha dostaw	Mentoring, szkolenie zamknięte, dedykowane doradztwo w zakresie analiz	Zarząd, wysoka kadra kierownicza wszystkich obszarów, zarząd kooperantów	Potwierdzanie
3. Budowanie wiedzy	Generowanie wiedzy wspomagającej SCM	Coaching	Kierownicy obszarów, kooperanci	Przygotowanie
4. Wykorzystanie wiedzy	Wdrażanie konkretnych rozwiązań	Warsztaty wdrożeniowe, <i>Action Research</i>	Pracownicy, kooperanci	Koordinacja, kontrola
5. Ustawiczny i dynamiczny rozwój poprzez wiedzę	Ustawiczna edukacja	Studia dedykowane łańcuchowi dostaw, „wewnętrzne uniwersytety”	Wszyscy uczestnicy łańcucha dostaw	Współdziałanie

\* *Action Research* (AR) to nowoczesna metoda doradztwa strategicznego, oznaczająca proces, w którym badacze wspólnie z praktykami systematycznie poszukują rozwiązań występujących w danym przedsiębiorstwie (organizacji) problemów. Metoda AR opisana została w publikacji A. Chrostowski, D. Jamielniak, *Skuteczne doradztwo strategiczne. Metoda Action Research w praktyce*, POLTEXT, Warszawa 2011.

Źródło: opracowanie własne.

Pierwszy etap rozwoju kompetencji i wiedzy dotyczy samego uświadomienia istoty koncepcji SCM. Rozwój powinien być inicjowany przez najwyższe kierownictwo, bo tylko ono posiada uprawnienia do kontynuowania i stymulowania tego procesu w łańcuchu dostaw.

Drugi etap rozwoju kompetencji i wiedzy, który potwierdza potrzebę wykorzystania koncepcji SCM dla dobra firm w łańcuchu dostaw, wymaga większej indywidualizacji, a więc szkoleń zamkniętych oraz doradztwa dedykowanego, głównie w zakresie analiz. Potrzeba gromadzenia i przetworzenia większej ilości danych skutkuje obecnością większej liczby uprawnionych decyzyjnie uczestników.

Decydenci świadomi istoty i znaczenia dla ich łańcucha dostaw koncepcji SCM mogą zakończyć swój udział na tym etapie rozwoju kompetencji i wiedzy. Poparcie dla idei i świadomość potencjalnych efektów wystarcza, by koordynować dalsze prace. Tymczasem kolejny etap wymaga uczestnictwa większej grupy pracowników szczebla operacyjnego firm w łańcuchu dostaw, którzy w ramach coachingu sami identyfikują problemy i wypracowują dedykowane im rozwiązania. Coaching w większym stopniu niż tradycyjne szkolenia podnosi motywację uczestników, kształtuje i utrwala ich kompetencje. Jest to o tyle istotne, że kolejny etap wymaga uruchomienia tychże w celu realizacji projektów czy mniejszych inicjatyw wdrożeniowych. Czwarty etap wspomagają warsztaty strategiczne oraz nowoczesne metody oparte na eksperymentalnych wdrożeniach, np. *Action Research*. Firma konsultingowa przyjmuje tu rolę jedynie koordynatora i weryfikatora działań podejmowanych przez pracowników. Na tym etapie najczęściej kończy się współpraca z organizacjami wiedzy. Firmy wychodzą bowiem z założenia, że samodzielnie dokonując wdrożeń i uzyskując oczekiwane efekty, nie potrzebują już wsparcia merytorycznego czy organizacyjnego z zewnątrz. Tymczasem właśnie wtedy, aby nie ograniczać rozwoju kompetencji w zakresie SCM, firmy powinny nawiązać bliższą, długoterminową współpracę z firmami szkoleniowymi i konsultingowymi czy też innymi organizacjami wiedzy, np. uczelniami. Utrzymanie zdobytych i rozwój nowych kompetencji wymaga ciągłego doskonalenia, to łączy się z ustawiczną edukacją w zakresie SCM. Kto, jeśli nie organizacje wiedzy, może wspomagać firmy w zorganizowanej, intensywnej i konstruktywnej nauce? Wsparcie to przyjmuje formę partnerstwa w najbardziej zaawansowanych inicjatywach na rzecz rozwoju kompetencji, jakimi są studia wyższe dedykowane czy tzw. wewnętrzne uniwersytety, ustawiczne projekty edukacyjne, ukierunkowane na intensywne gromadzenie, weryfikowanie i dzielenie się wiedzą w przedsiębiorstwie lub całym łańcuchu dostaw. Wewnętrzne uniwersytety, utożsamiane często z koncepcją zarządzania wiedzą, należą do rzadkości praktyki łańcuchów dostaw. Jednak jak dowodzą wyniki firm, które podjęły takie inicjatywy, stanowią one nieocenione źródło postępu, innowacji i motywacji. Obecność firm zewnętrznych, będących cennym źródłem wiedzy o SCM, jako partnerów projektu z całą pewnością jest wówczas uzasadnione.

## 5. Podsumowanie

Praktyka ostrożnie przyjęła koncepcję SCM. Jej złożoność i wymagania, długi czas oczekiwania na efekty oraz konieczność zmian kulturowych czy społecznych zmniejszająca przedsiębiorstwa i stawia istotne bariery promocji tej koncepcji, w tym sprzedaży usług szkoleniowych czy konsultingowych z nią związanych. Nie zraża to jednak organizacji wiedzy, które obserwując globalne tendencje, zauważają potencjał zarządzania łańcuchem dostaw i wierzą w rosnącą popularność jego zasad na polskim rynku. Podmioty te, projektując swoje produkty, bazują na dorobku teoretycznym i własnych doświadczeniach. Jedno i drugie źródło pełne jest ograniczeń, luk i nieścisłości. To, czego brakuje w teoretycznych ujęciach SCM, to szeroka charakterystyka i dyskusja naukowa na temat uwarunkowań realizacji tej koncepcji. I nie chodzi tu o zasoby finansowe czy materialne, ale raczej o wiedzę, kompetencje i zachowania uczestników procesu implementacji, które warunkują skuteczność i efektywność każdej koncepcji, również SCM. Największym niebezpieczeństwem wynikającym z dotychczasowych doświadczeń firm szkoleniowych czy konsultingowych jest natomiast podporządkowanie celów i priorytetów własnej, często niezwiązanej z koncepcją SCM, tradycji i nadmierna standaryzacja usług.

Bez względu na stosunkowo niski jeszcze poziom dojrzałości współpracy polskich firm i organizacji wiedzy w obszarze zarządzania łańcuchem dostaw można spodziewać się korzystnych tendencji. Obie strony powinny więc, czerpiąc z doświadczeń zaawansowanych w zakresie SCM podmiotów globalnego rynku, wspólnie planować i przemierzać ścieżkę rozwoju kompetencji zarządzania łańcuchem dostaw w Polsce.

## Literatura

- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000.
- Baraniecka A., *Uwarunkowania wykorzystania innowacyjnych rozwiązań w zarządzaniu łańcuchami dostaw w Polsce*. Międzynarodowa Konferencja Naukowa „Innowacyjność we współczesnym zarządzaniu” Kraków-Zakopane, 8-10 marca 2011, Uniwersytet Jagielloński w Krakowie, Wydział Zarządzania i Komunikacji, „Współczesne Zarządzanie” 2011, nr 4, w druku.
- Baraniecka A., Rodawski B., *Model of supply chain management proficiency*, „Pharma Poland News” 2007, No. 8(17).
- Bolstorff P., Rosenbaum R., *Supply Chain Excellence. A Handbook for Dramatic Improvement Using the SCOR Model*, AMACON, New York 2007.
- Chrostowski A., Jamielniak D., *Skuteczne doradztwo strategiczne. Metoda Action Research w praktyce*, Poltext, Warszawa 2011.
- Clutterbuck D., *Coaching zespołowy*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2009.
- Fisher M.L., *What is the right supply chain for your product?*, „Harvard Business Review” 1997, March-April.
- Kempny D., *Logistyczna obsługa klienta*, PWE, Warszawa 2001.

- Kisperska-Moroń D., *Wpływ tendencji integracyjnych na rozwój zarządzania logistycznego*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2000.
- Poirier Ch.C., *Advanced Supply Chain Management*, Berrett-Koehler Publisher, San Francisco 1999.
- Rutkowski K. (red.), *Zintegrowany łańcuch dostaw. Doświadczenia globalne i polskie*, SGH, Warszawa 1999.
- Simchi-Levi D., Kaminsky P., Simchi-Levi E., *Designing and Managing the Supply Chain Concepts, Strategies and Case Studies*, McGraw-Hill/Irwin, Boston 2000.
- Witkowski J., *Zarządzanie łańcuchem dostaw. Koncepcje, procedury, doświadczenia*, PWE, Warszawa 2010.

### **Źródła internetowe**

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

[www.m-p-m.pl](http://www.m-p-m.pl).

## **TRAINING AND CONSULTING IN THE FIELD OF SUPPLY CHAIN MANAGEMENT – THE IDENTIFICATION OF PROBLEMS**

**Summary:** In this paper the author will bring the essence, objective and scope of training and consulting in the supply chain management. On the basis of their experience and long-term observation of business practice and consulting services sector she will show the greatest difficulties and mistakes made during the improvement of supply chains by external service providers.

**Keywords:** supply chain management, training, consulting.