

## Ludzie jako siła napędowa łańcuchów dostaw – recenzja książki *Dynamiczne łańcuchy dostaw* Johna Gattorny

Mirosław Antonowicz<sup>1</sup>

### Wprowadzenie

W marcu 2013 roku przebywał w Polsce z warsztatem dla polskiego biznesu logistycznego John Gattorna, autor książki *Dynamic Supply Chains* wydanej w 2010 roku nakładem PEL Harlow England. Pozycja ta ukazała się w Polsce pod tytułem *Dynamiczne łańcuchy dostaw*, nakładem wydawnictwa Eurologistics, podczas wizyty J. Gattorny. Przekładu książki dokonał K. Mazurek, a przedmową opatrzył prof. W. Paprocki. Prezentowana publikacja zapoznaje czytelnika z koncepcją nowego postrzegania istoty łańcucha dostaw we współczesnych przepływach towarowych i uwarunkowaniach rynkowych. Wskazuje na potrzebę rozumienia łańcucha w perspektywie trójwymiarowej z uwagi na to, że wedle tezy autora „świat przyszłości zmierza w kierunku sieci kontrolujących sieci”. Istota koncepcji prezentowanej przez J. Gattornę zawiera się w postrzeganiu łańcucha dostaw w perspektywie człowieka i jego dynamicznych zachowaniach podczas występowania w rolach kupującego lub dostawcy. Koncepcja poparta jest doświadczeniami praktycznymi wyniesionymi z zarządzania i współzarządzania korporacjami globalnymi, jak również doświadczeniami z prac konsultingowych prowadzonych w zakresie łańcuchów dostaw dla korporacji na całym świecie.

### Dotychczasowe rozumienie łańcucha dostaw

Koncepcja łańcucha dostaw narodziła się w latach 80. ubiegłego wieku. W literaturze od tego czasu pojawiło się wiele definicji tego pojęcia, np. (Ciesielski, 2011; Bozarth i Handfield, 2007):

- „Łańcuch dostaw to sojusz firm, które zaopatrują rynek w produkty lub usługi”.
- „Łańcuch dostaw to integrująca filozofia przyjęta w celu zarządzania globalnym przepływem produktów w kanale dystrybucji od dostawcy do ostatecznego klienta”.
- „Łańcuch dostaw to przepływy rzeczy i informacji między firmami będącymi względem siebie dostawcami i odbiorcami”.
- „Łańcuch dostaw to sieć producentów i usługodawców, którzy współpracują ze sobą w celu przetwarzania i przemieszczania dóbr od fazy surowca do poziomu użytkownika końcowego. Wszystkie te podmioty połączone są przepływami dóbr fizycznych, przepływami informacji oraz przepływami pieniężnymi”.

---

<sup>1</sup> Akademia Leona Kozmińskiego

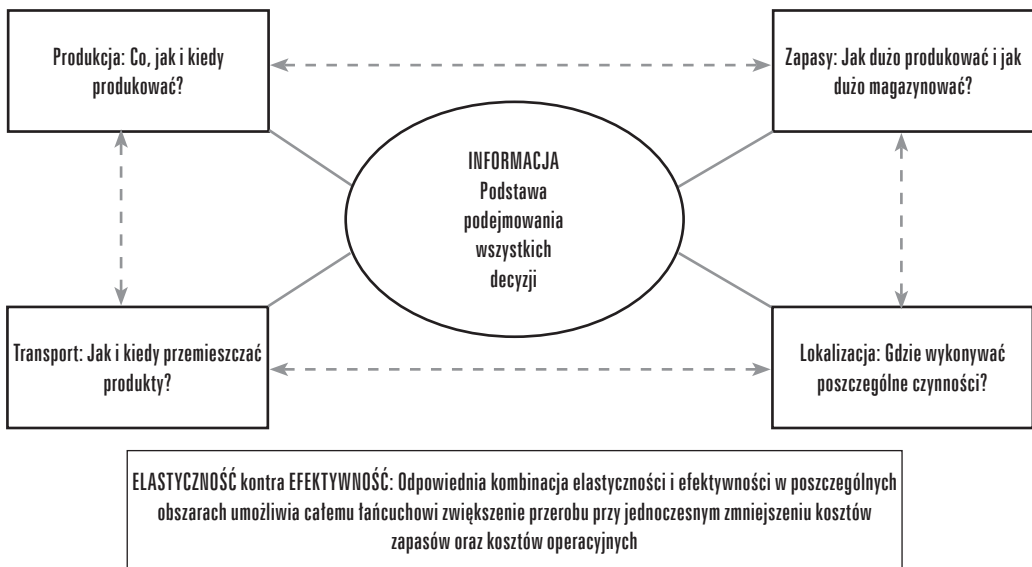
Adres do korespondencji: Akademia Leona Kozmińskiego, Katedra Marketingu, ul. Jagiellońska 59, 03–301 Warszawa, e-mail: maaw@kozminski.edu.pl.

Nawiązując do przemysła S. Hearn (2012, s. 38–39), w związku z przedstawionymi pojęciami łańcucha dostaw, zainteresowane przedsiębiorstwa, w kontekście funkcjonowania rynkowego łańcuchów dostaw, powinny:

- określić okres trwałości łańcucha dostaw;
- określić strukturę łańcucha ukierunkowanego na sukces;
- wyznaczyć poziom logistycznej zwinności i elastyczności łańcucha dostaw;
- wyznaczyć partnerów łańcucha dostaw;
- dokonać adaptacji uczestników łańcucha z punktu widzenia lidera łańcucha.

Tak rozumiany łańcuch dostaw składa się ze wszystkich podmiotów zaangażowanych w projektowanie, wytwarzanie i dostarczanie produktów na rynek. Zarządzanie łańcuchem dostaw polega na koordynacji obszarów (zob. rysunek 1) między poszczególnymi uczestnikami łańcucha w celu osiągnięcia najlepszej kombinacji elastyczności i efektywności na danym rynku. Koncepcja łańcucha dostaw prezentowana przez J. Gattornę nawiązuje do ułożenia liniowego podmiotów, grup przedsiębiorstw i operacji. Obecne rozumienie łańcucha dostaw wymaga zmian. Dotychczasowe dociekania w poszukiwaniu sensownego wyjaśnienia łańcucha dostaw prowadzą do zastępowania pojęcia łańcucha dostaw pojęciem sieci dostaw. Jak zauważa J. Witkowski (2010, s. 20), wynika to z obserwacji życia gospodarczego, w którym przepływy między przedsiębiorstwami nie mają z reguły charakteru liniowego, a zachodzą między wieloma zależnymi producentami, dystrybutorami, którzy mogą być elementami różnych łańcuchów dostaw.

Rysunek 1 | Główne obszary łańcucha dostaw



Źródło: Hugos (2011, s. 28).

J. Gattorna rozwija tę koncepcję, dochodząc to przekonania, że należy mówić o sieciach wartości, ponieważ to pojęcie obejmuje „wszystko to, co chcemy ogarnąć – łańcuchy dostaw od strony dostawców, łańcuchy dostaw sterowane popytem” oraz odzwierciedla tezę, że przedsiębiorstwo skupia w sobie wiele łańcuchów dostaw. Pozwala także na wyjaśnienie koncepcji „ustawienia w linii” i opisanie dynamiki, która jest obecna we wszystkich kombinacjach różnorodnych konfiguracji łańcucha dostaw. Okazuje się także, że w problematyce łańcuchów dostaw z uwagi na złożoność otoczenia rynkowego na plan pierwszy wysuwają się ludzie, relacje i ich ożywczy wpływ na łańcuchy dostaw. Integracja w rozumieniu dotychczasowym ustępuje miejsca wirtualnej integracji przedsiębiorstw należących do łańcucha dostaw (*Zarządzanie łańcuchem dostaw*, 2005, s. 75–99).

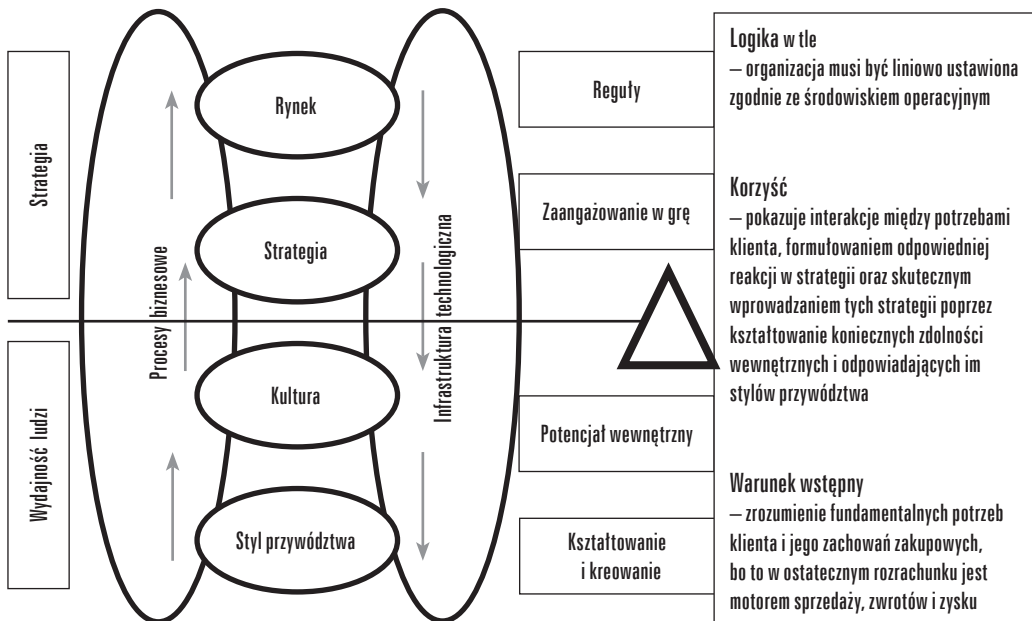
## | Zarys koncepcji łańcucha dostaw w ujęciu Gattorny

Kwintesencją łańcucha dostaw i działań przedsiębiorstw współdziałających w łańcuchu dostaw jest koncentracja na kliencie. Analizowana pozycja składa się z 16 rozdziałów, ale można w niej wyróżnić trzy części. Część pierwszą stanowią rozdziały od 1 do 6, w których autor w sposób logiczny wyjaśnia rolę klienta w kontekście dynamicznego modelu prowadzenia przedsiębiorstwa. Wskazuje, że owo dynamiczne liniowe ułożenie przedsiębiorstwa wykorzystuje zachowania zakupowe klienta. Takie podejście oznacza traktowanie łańcucha dostaw jako żywego bytu posiadającego energię, dynamikę ludzkich działań i ruch oraz pozwala przyjąć rozumienie łańcucha jako kombinacji procesów, funkcji, działań, relacji i ścieżek, po których poruszają się zarówno w ramach przedsiębiorstwa, jak i między przedsiębiorstwami w obu kierunkach produkty, usługi, informacje i transakcje finansowe. Zdaniem autora w takim rozumieniu łańcucha dostaw chodzi o wszystkie ruchy razem i każdy z osobna, od producenta do ostatecznego użytkownika i konsumenta. Każdy w przedsiębiorstwie jest zaangażowany w to, że ten ruch się odbywa. Logika dynamicznego ustawienia zakłada, iż przedsiębiorstwo jest ustawione w jednej linii ze swoimi klientami i rynkami. Taki układ daje zdolność do ujawniania interakcji między preferencjami klientów, pozwala sformułować odpowiednie strategie reakcji i skutecznie wprowadzać je w życie poprzez kształtowanie wewnętrznej kultury firmy pod odpowiednim przywództwem. Punktem wyjścia jest głębokie zrozumienie potrzeb klientów i odpowiadających im zachowań zakupowych. Ten punkt wyjścia wskazuje na potrzebę nowego podejścia do segmentacji klientów opartego na preferencjach i zachowaniach zakupowych klientów oraz rolę kultury firmy w poprawie funkcjonowania łańcuchów dostaw.

Najczęściej występują cztery dominujące zachowania zakupowe, tj. zachowania współpracujące, skuteczne, dynamiczne i innowacyjne. Elementy dynamicznego ułożenia liniowego przedstawia rysunek 2. Etap pierwszy tego dynamicznego ułożenia wskazuje, iż motorem rynku są zachowania kupujących w stosunku do konkretnych kategorii produktów lub usług na konkretnym rynku, odwzorowujące układ sił rynkowych rządzących zachowaniami klientów w danych warunkach otoczenia. Etap drugi, którym jest element strategii, stanowi rodzaj pomostu między

rynkiem a potencjałem wewnętrznym kulturowym firmy, opartym na ludziach i ich zachowaniach, które mogą decydować o sukcesie przekształceń przedsiębiorstwa na podstawie strategii łańcucha dostaw. Na etapie trzecim decydujące znaczenie ma ustawienie liniowe kultury korporacyjnej (subkultur występujących w przedsiębiorstwie), decydujące o wdrożeniu strategii operacyjnych. Oczywiście w łańcuchu dostaw ustawionym liniowo istotną rolę ogrywa styl zarządzania przywódcy, który przedkłada się na wartości i kulturę firmy w kierunku ułożenia liniowego zgodnego z preferencjami wyrażanymi przez klientów. Definiowane są cztery podstawowe style przywództwa: wizjonerski, pan na włościach, tradycjonalista i nauczyciel.

Rysunek 2 | Elementy dynamicznego ustawienia liniowego



Źródło: Gattorna (2013, s. 28).

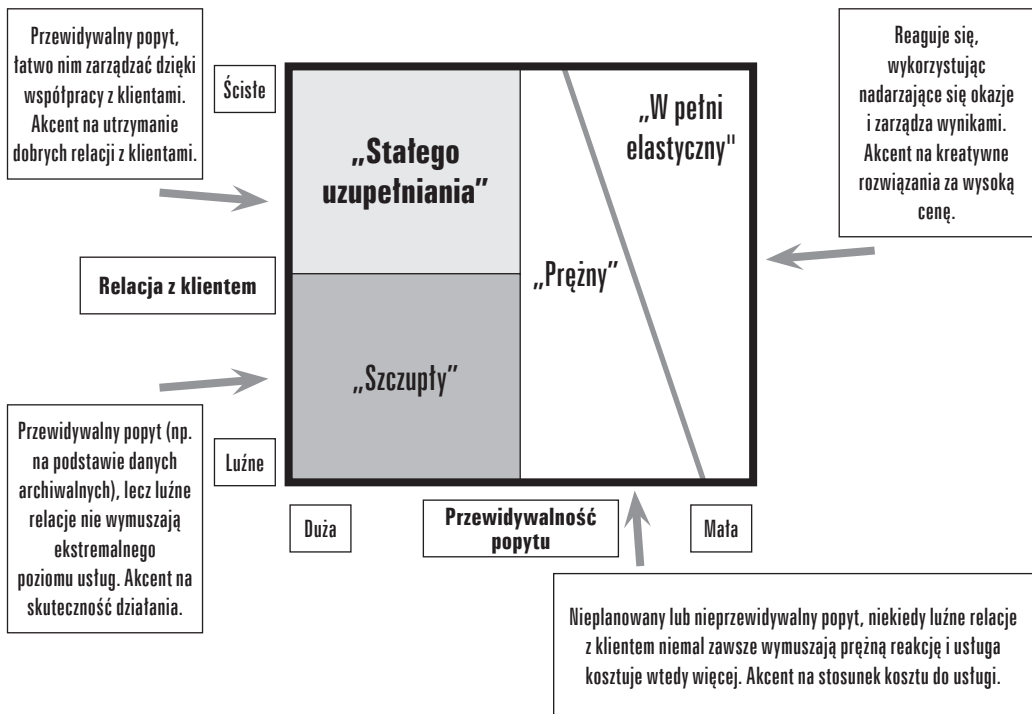
Autor w tych sześciu pierwszych rozdziałach poddaje twórczemu rozwinięciu poglądy na temat rozumienia wielowymiarowości łańcuchów, projektowania struktur łańcuchów dostaw, roli przywództwa takich autorów jak np. H. Lee, J. Byrnes czy M. Christopher. W całej pracy znajdujemy odniesienia do ich prac, szczególnie zaś do nowatorskiej koncepcji H. Lee „potrójnego A” oraz strategii działania łańcuchów dostaw (Lee, 2013). Gattorna, zgodny z duchem tej koncepcji, stara się ją jednak rozwijać przez wskazywanie elementów wymagających uzupełnienia. To twórcze rozwijanie znajduje swoje apogeum w rozdziale jedenastym, w którym autor analizuje koncepcję Lee z uwzględnieniem już czwartego elementu A (architektury) w kontekście swojej koncepcji ułożenia liniowego i czterech możliwych rodzajów łańcuchów dostaw występujących w przedsiębiorstwie. Prowadzone tam rozważania wiodą do ważnego stwierdzenia: „liniowe

ustawienie oznacza nie tylko ustawienie z klientem po stronie popytu, ale także ustawienie w linii wewnętrznych zasobów firmy oraz liniowe ustawienie ze swoimi klientami po stronie dostawy (podaży). Autor zwraca uwagę na kluczową rolę kultury firmy w formowaniu wartości dynamicznego ustawienia, czyli zdolności organizacji do uruchamiania różnych konfiguracji łańcuchów dostaw w miarę jak klienci zmieniają swoje zachowania zakupowe w rezultacie zmian ich własnych sytuacji. Jest to konstrukcja nadrzędna, organizująca pozostałe, i wielowymiarowa. Filozofia H. Lee zawarta w stwierdzeniu „Mądre firmy formują łańcuchy dostaw, by były dopasowane do natury rynków i produktów” ulega wzbogaceniu o potrzebę zrozumienia struktury rynku i konkretnej mieszanki obecnych na nim zachowań zakupowych. Firma, aby osiągać najlepsze rezultaty, musi ułożyć własną strukturę wewnętrzną tak, aby była lustrzanym odbiciem struktury zewnętrznej. Czyni to poprzez 13 czynników sprawczych, w tym m.in. komunikację wewnętrzną, rozmieszczenie personelu, zachęty finansowe, styl przywództwa.

W części drugiej obejmującej rozdziały od 7 do 12 przedstawiono w sposób szczegółowy cztery generyczne rodzaje łańcuchów dostaw, zarówno po stronie popytu, jak i ich lustrzane odbicie po stronie dostawcy w perspektywie omówionej koncepcji H. Lee. Rodzaje generycznych łańcuchów dostaw w koncepcji Gattorny przedstawia rysunek 3. Łańcuch dostaw stałego uzupełniania wymaga współpracy z klientami i dostawcami. Szczypty łańcuch dostaw oznacza parcie w kierunku rynku i skupienie się na skuteczności i efektywności poprzez usuwanie, gdzie jest to możliwe, wszystkiego, co niepotrzebne. Wymaga spojrzenia na łańcuch z zewnątrz, by opracować i ustawić w jednej linii z klientem propozycje wartości np. niskiego kosztu czy skuteczności działania. Sprawny łańcuch dostaw oznacza reakcje na potrzeby klienta w sytuacji nieprzewidywalnego popytu przez np. budowanie buforów. W pełni elastyczny łańcuch dostaw oznacza umiejętności zaspokajania wymagań klienta w sytuacjach kryzysowych, czyli np. umiejętności zaspokajania niemożliwych do zaplanowania żądań klientów. Taką elastyczność osiąga się w koncepcji Gattorny poprzez wielowymiarowe ustawienie liniowe, czyli wówczas, gdy organizacja jest „podpięta” do ograniczonej liczby segmentów klienta dzięki hybrydowej strukturze organizacyjnej i wyjątkowemu połączeniu procesów oraz odpowiednio zastosowanych technologii.

W rozdziałach od 13 do 16 znajdujemy natomiast rozważania o hybrydowym ułożeniu współczesnych łańcuchów dostaw, potrzebie nowych biznesowych modeli dla zarządzania łańcuchami dostaw oraz przyszłości, a w zasadzie o problemach, które łańcuchy dostaw zmuszone będą rozwiązywać, aby być konkurencyjni i rozwijać się. Źródło myśli hybrydowej znajduje Gattorna w 4 znamienych stwierdzeniach G. Daya, m.in. takich jak: firmy będą silnie ewoluować w kierunku hybrydowej formy organizacji, łącząc zalety procesów odbywających się w planie horyzontalnym i form funkcjonalnych przebiegających w planie wertykalnym, hybrydowa forma organizacji będzie cechowała się wielką różnorodnością w zależności od ułożenia liniowego strategii wartości i powstałego potencjału. Hybrydowa organizacja wymusi docenianie wartości grup pracowników, specjalistów zajmujących się określonymi funkcjami i zespołów. Informacje będzie się czerpać od klienta, a nie o kliencie,

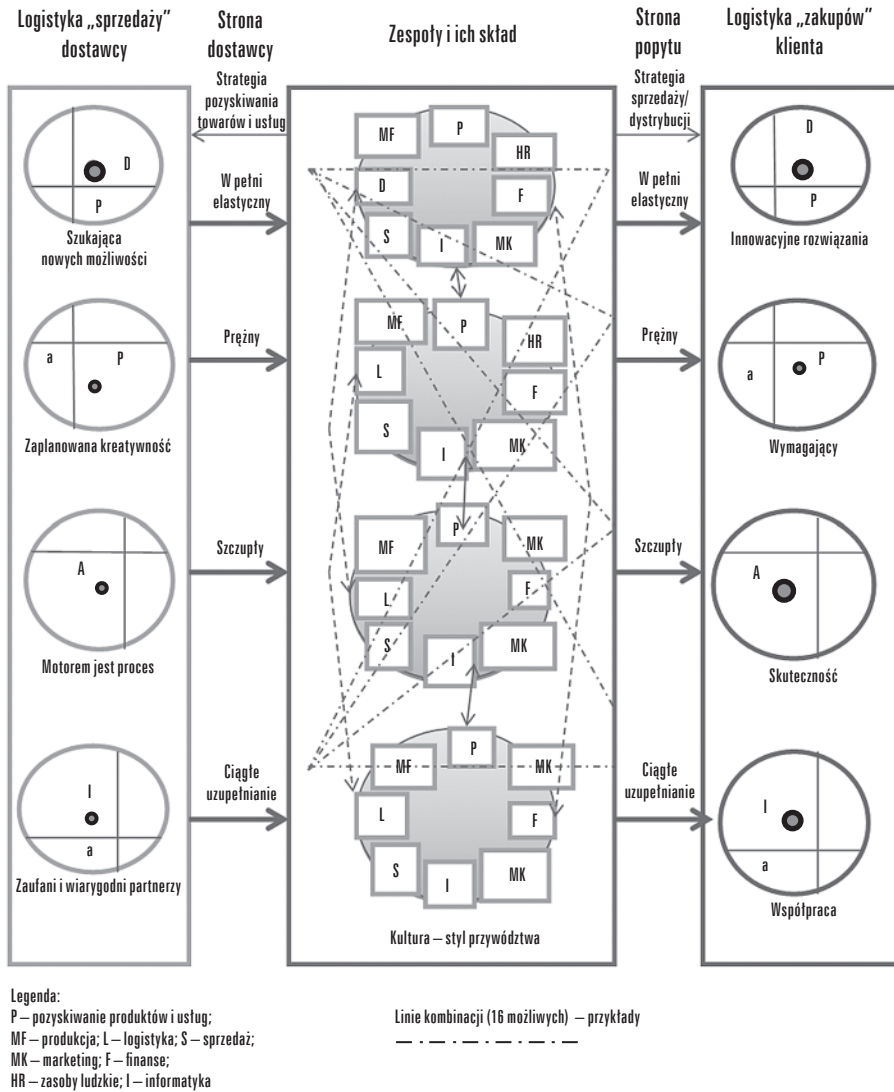
Rysunek 3 | Generyczne rodzaje łańcuchów dostaw



Źródło: Gattorna (2013, s. 129).

współpraca z klientami rozwijać się będzie dynamiczniej i szybciej. W swojej koncepcji Gattorna czerpie też z myśli H. Mintzberga o spójności i alternatywności działań przedsiębiorstwa. Do alternatyw Mintzberga: adaptowalności przedsiębiorstwa do środowiska działania kosztem spójności wewnętrznej (oznacza to przeprojektowanie struktur wewnętrznych, aby utrzymać dopasowanie zewnętrzne) lub utrzymywania spójności wewnętrznej kosztem stopniowego pogarszania się spójności względem środowiska zewnętrznego, wprowadza trzecią możliwość – potrzebę powiązania przedsiębiorstwa z 3–4 konfiguracjami łańcucha dostaw, które zabezpieczą je tak, aby sprostało ono zmieniającym się zachowaniom zakupowym klientów. Dlatego też rozumiejąc, że „liniowość” nie zawsze działa w zmieniającym się gwałtownie otoczeniu, w sytuacji niepewności popytu, przy zmieniających się potrzebach zarówno po stronie zaopatrzenia, jak i zbytu, proponuje tworzenie kombinacji różnych łańcuchów dostaw z istniejących czterech po stronie popytu i podaży. Uważa bowiem, że łańcuchy dostaw z natury są hybrydowe, ponieważ mają różne cechy po stronie podaży i po stronie popytu. Dlatego też w przedsiębiorstwie trzeba mieć różnorodne zespoły ludzkie, które będą siłą napędową różnych typów konfiguracji łańcuchów dostaw na bazie wzorców popytu i możliwości dostawców oraz mechanizmów łączących te zespoły pracownicze. Nowy model hybrydowego dynamicznego łańcucha przyszłości przedstawiono na rysunku 4.

Rysunek 4 | Model hybrydowego łańcucha dostaw w przyszłości



Źródło: Gattorna (2013, s. 270).

Te nowe propozycje w zakresie hybrydowych dynamicznych łańcuchów dostaw nie są niestety wystarczające, aby rozwijać się i być konkurencyjnym. Jak twierdzi Gattorna, należy iść dalej w kierunku tworzenia biznesowych modeli działania, czyli sposobów, w jaki przedsiębiorstwa się organizują, aby zarabiać pieniądze. Myślą przewodnią rozumowania w kategoriach modelu biznesowego jest następująca teza: „Nie ma sensu wprowadzenia nowego modelu biznesowego, chyba że jest on nowy nie tylko dla firmy, ale w pewien sposób nowy i zmieniający reguły gry całego sektora czy rynku. W przeciwnym razie to strata czasu i pieniędzy”. Biznesy hybrydowe

odslaniają ideę ustawienia liniowego, ponieważ opierają się na założeniu konieczności zebra-  
nia kombinacji potencjałów i ich integracji pod jednym przywództwem. Ustawienie liniowe  
całości firmy w kierunku klienta to możliwość rozwoju nowych modeli biznesowych dla biz-  
nesu XXI wieku. Wśród tych modeli znajdujemy zweryfikowany model 4PL – logistyka strony  
czwartej, MSCO – zarządzanie operacjami łańcucha dostaw, VNC – wirtualna sieć konsorcjów  
i JSC – spółka usług wspólnych. Oczywiście wszystko zmierza w kierunku wirtualnych łańcu-  
chów dostaw, w których modele biznesowe w różnorodny sposób będą skonfigurowane, z tym  
że Gattorna proponuje model JSC. Uważa tak dlatego, że w rzeczywistości zawsze o sukcesie lub  
porażce każdej transformacji decydują ludzie. Sądzi on także, że podejście polegające na scalaniu  
najlepszych zasobów i potencjałów w strukturę konsorcjum w postaci przedsiębiorstwa usług  
wspólnych jest uzupełnieniem brakującego ogniwa, o którym wspomina Biała Księga firmy  
Accenture: „perspektywa płynąca ze skali (łączenia i przejęcia firm) jest nie bez znaczenia, ale  
jest po prostu niekompletna”. To uzupełnienie i doprowadzenie do kompletności może zapewnić  
JSC. Cechy charakterystyczne dla dwóch nowych modeli i pojęć stworzonych przez Gattornę  
przedstawiono na rysunku 5.

**Rysunek 5 | Cechy charakterystyczne i różnice modeli wykonawczych dających strategiczną transfor-  
mację szybko i dużej skali**

<b>OPCJA 1</b>	<b>OPCJA 2</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Przedsiębiorstwo usług wspólnych (JSC).</li> <li>• Współwłasność, współzarządzana firma usługowa.</li> <li>• Z góry określone zachęty i nagrody na podstawie jakości działania.</li> <li>• Wpłacanie kultury innowacyjności w organizację firmy.</li> <li>• Inżynieria finansowa mająca na celu finansowanie założenia firmy i jej działania.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wirtualna sieć konsorcjów (VNC).</li> <li>• Gracze i uczestnicy są powiązani luźno, nie zaś ścisłymi układami na bazie jakości udziałów, i mogą wchodzić i wychodzić z konsorcjum, kiedy się im podoba (układ „włącz się i graj”).</li> <li>• Pod innymi względami podobne do JSC.</li> <li>• Oba modele idą w kierunku przejęcia potencjału działania, który jest potrzebny w konkretnym momencie i czasie.</li> </ul>

Źródło: Gattorna (2013, s. 297).

Planując funkcjonowanie w nowych modelach biznesowych dla łańcuchów dostaw, należy mieć na uwadze 9 zasad, które proponuje Gattorna. Do najważniejszych z nich należy zaliczyć: upewnienie się, że firma usługodawcza jest współwłasnością i jest wspólnie zarządzana, dzięki temu członkowie konsorcjum będą razem zmotywowani do osiągnięcia wspólnych celów; korzystanie ze wszystkich zasobów nowej generacji, dostępnych u innych członków i specjalistycznych graczy; nasycenie kultury korporacyjnej konsorcjum innowacyjnością i duchem ciągłej poprawy przy zastosowaniu inżynierii genetycznej korporacji (jest to kluczowy czynnik sukcesu); wplecenie w strukturę organizacyjną zdefiniowanych KPI (kluczowe czynniki oceny pracy i efektywności) i zachęt do uczciwej i efektywnej pracy celem przetrwania na rynku, na którym dominuje silna konkurencja.



Na koniec należy sięgnąć po rozwiązania wynikające z koncepcji pętli OODA, żeby wyprzedzić w działaniu łańcuchy dostaw konkurencji – szybkością decyzji i podejmowanych kroków i działań. Nie ulega wątpliwości, że w najbliższej przyszłości firmy, aby przeżyć, będą musiały przyjąć nowy model biznesowego działania, ponieważ pojawiają się nowe problemy. Rozdział 15 recenzowanej pozycji zawiera zestaw ostrzeżeń dla firm zdefiniowanych przez Gattornę w konwencji problemów, przez którymi stoi era dynamicznych łańcuchów dostaw. To problemy o wymiarze strategicznym. Autor wyróżnił ich 17, nazywając je „Exocetami”, czyli kwestiami, które będą miały wpływ na zachowanie łańcuchów dostaw w środowisku gospodarczym do 2020 roku. J. Gattorna, dokonując priorytetyzacji problemów, zwraca uwagę szczególnie na te, przed którymi staną łańcuchy dostaw: umiejętność przewidzenia ryzyka, a w zasadzie przygotowanie łańcuchów dostaw do radzenia sobie z nieprzewidywalnością zjawisk kryzysowych. Niezbędna do tego jest dynamiczna kultura organizacyjna zapewniająca zbudowanie odpornej firmy. Rozważania zostały uzupełnione strategiami oraz elementami struktury zdefiniowanej przez Yossiego, takimi jak: nieprzerwana komunikacja między obdarzonymi niezbędną wiedzą pracownikami, dystrybucja władzy, pasja do pracy, przygotowanie psychiczne na możliwe zaburzenia ciągłości procesów zaburzających normalnych cykl i tok działalności. Drugi istotny problem to odpowiedzialność społeczna i ekologiczna łańcuchów dostaw. Wiarygodność łańcuchów dostaw będzie weryfikowana poprzez ich odpowiedzialność i dbałość o człowieka i środowisko. Obecnie coraz częściej mówi się o tzw. bezpieczeństwie łańcuchów dostaw jako „towarze powszechnym”. Pojęcie to oznacza identyfikację problemowych kwestii społecznych i środowiskowych oraz BHP w całym łańcuchu dostaw, ocenę skali ich zagrożeń i próbę poprawy.

Priorytetami dla łańcuchów dostaw są także: kształtowanie kultury ciągłej poprawy (doskonalenia) w łańcuchach dostaw oraz innowacyjność na etapie rozwoju produktu i w całym łańcuchu dostaw, nieprzewidywalność cen ropy naftowej w kontekście wpływu na globalną gospodarkę i łańcuchy dostaw łączące gospodarki w skali międzynarodowej oraz powiązania finansowe w łańcuchach dostaw w kontekście zapobiegania wpływowi „pętli kredytowej” czy wpływowi kwestii podatkowych na funkcjonowanie łańcuchów dostaw. Zdaniem Gattorny kolejne problemy wymagające uwagi w przyszłości to kwestie praktyk w zakresie zlecania usług na zewnątrz oraz umiejętności w projektowaniu i zarządzaniu formatami wielowymiarowych przedsiębiorstw. Zlecenie usług na zewnątrz wymaga także przyjęcia nowej postawy wobec wyboru partnera do współpracy, roli zlecania na zewnątrz w kontekście celów strategicznych i wpływu na firmę kupującą, ustanowienia struktur typu ryzyko–nagroda oraz uzgodnienia struktury umowy także w aspekcie zjawiska efektu podzlecenia. Ustawienie liniowe na klienta i zmieniające się zachowania zakupowe klientów wymuszają redefinicje roli struktur organizacyjnych. Wagę organizacji przewidział jeszcze w ubiegłym wieku P. Drucker (z którego myśli czerpie też autor formułując tezy swojej koncepcji), pisząc o wieloosiowości firmy zbudowanej strukturalnie wokół pracy, zadań, rezultatów, jakości działania, relacji i decyzji, jako jednego organizmu, w którym układy są autonomiczne, a jednak współzależne. Rzeczywiście, jeśli uzmysłowimy sobie, że rynek większości kategorii produktów dzieli się na mniejsze fragmenty (segmenty), to proponowane zmiany muszą znaleźć odzwierciedlenie w konfiguracji i organizacji firmy. Oznacza to zaprojektowanie 3–4 formatów organizacyjnych w ramach istniejącej struktury przy założeniu wpływu struktur na jakość funkcjonowania przedsiębiorstw, a szczególnie

łańcuchów dostaw. Ponieważ klienci wykazują wiele dominujących zachowań zakupowych, firmy będą potrzebowały co najmniej czterech typów zespołów ludzkich, które będą pracowały pod kątem tych zachowań klientów. Te zespoły miałyby być zgrupowane wokół czterech modeli klastrowych: klastra współpracy, klastra innowacyjności, klastra procesowego i klastra szybkiego działania. W tym kontekście pojawia się problem przywództwa zdolnego do wdrażania nowych strategii działania w nowych strukturach. O tym szeroko autor pisze już w rozdziale 6, wskazując na rolę problematyki wdrażania w życie nowych rozwiązań, wymagających nowego podejścia do sposobu wykonywania pracy oraz odpowiedniej postawy ukierunkowanej na logikę działania klientów. Jednym z najważniejszych instrumentów przyczyniających się do skuteczności wdrożenia nowych strategii jest wybór przywódców zdolnych kierować zespołami i strukturami. Warto również zwrócić uwagę na problem komplikacji wewnętrznej łańcuchów dostaw. Rozwiązanie tego problemu jest jednoznaczne z wykorzystaniem prawa niezbędnej różnorodności Ashby'ego. Parafrazując: aby zarządzać łańcuchami dostaw o dużej komplikacji (przyjmując, że łańcuch jest żywym system), zarządzany łańcuch powinien wchłonać całą tę różnorodność, czyli być tak zaprojektowany, aby poprzez wchłonięcie tej różnorodności stał się odporny na wstrząsy i zaburzenia niesione przez wymagania klientów i nieprzewidywalne warunki rynkowe.

Wśród istotnych kwestii autor wyróżnia jeszcze decyzje cenowe mające wpływ na jakość działania łańcuchów dostaw z uwagi na fakt, iż cena ma wpływ na zachowanie klienta na system wartości i preferencji odzwierciedlany w decyzjach zakupowych oraz potrzebę wykorzystywania zasad istotnych dla łańcuchów dostaw przez przedsiębiorstwa usługowe. Oczywiście wszystkie krytyczne problemy należy monitorować ze względu na potrzebę wykrywania zmian roli i znaczenia ich wpływu na łańcuchy dostaw oraz potrzebę pilnego ich rozwiązania. Rozdział końcowy stanowi podsumowanie całości rozważań autora, który wzywa do myślenia innowacyjnego, ciągłego zaburzania tego, co istnieje, poprzez wprowadzenie nowych konfiguracji łańcucha dostaw. Wzywa do zrozumienia, że konkurencyjna firma to świadome wybory. Łańcuchy dostaw we współczesnym globalnym świecie są wszechobecne z uwagi na istnienie globalnych korporacji nieznających granic, tworzących globalne infrastruktury finansowe, dystrybucyjne, dostaw i komunikacji. Instytucje te wymagają dostarczania tego, co tworzą, w odpowiednim tempie, oraz prężności działania. To umożliwiają dynamiczne sieci łańcuchów dostaw.

Niezwykle cenne uzupełnienie myśli zawartych w publikacji znajdujemy w załącznikach dających możliwość samodzielnego zweryfikowania tez prezentowanych przez autora poprzez wykorzystanie w praktyce zaprezentowanych narzędzi diagnostycznych, np. segmentacji klientów, mapowania kultury czy formułowania wizji.

## | Podsumowanie

Czytelnik, który chce zrozumieć zarządzanie łańcuchami dostaw, powinien sięgnąć po tę nowatorską pozycję. Znajdzie w niej bowiem klucz do zrozumienia istoty łańcuchów

dostaw. Współczesne łańcuchy dostaw to nie magazyny, transport, technologia – to ludzie, ich postawy i zdolności przełamywania schematów myślowych, to ich kreatywność w zarządzaniu i współdziałaniu w łańcuchach dostaw. To ludzie wewnątrz struktur łańcucha, poprzez zrozumienie zachowań zakupowych klientów i swoje zdolności do opracowywania odpowiadających tym zachowaniom propozycji wartości dla klientów, budują taką organizację łańcucha dostaw, organizację przedsiębiorstwa, która jest zdolna do dopasowywania się do potrzeb swoich klientów, do docelowych rynków działania. Jak piszą recenzenci omawianej pozycji, prof. W. Paprocki i prof. I. Fechner, dynamikę stosowanych rozwiązań kształtują ludzie, a klucz do sukcesu organizacji leży w myśleniu kategoriami łańcucha dostaw jako całości, opartego na partnerskich relacjach, na zarabianiu uczciwie przez każdą ze stron łańcucha, na wdrażaniu hybrydowych rozwiązań odpowiadających różnicowanym warunkom działania po stronie sprzedaży i zaopatrzenia, na liderach, którzy umieją być blisko klientów, czytać i interpretować sygnały płynące w ich stronę, mają wizję przyszłości, mówią o wyznawanych wartościach, a w swoim codziennym działaniu i życiu dają przykład pracownikom, jak tą wizję wypełniać? Recenzowana publikacja daje nowy impuls do myślenia menedżerom łańcucha dostaw, mieszczący się w sentencji A. Hartunga „Nauczyciel może ci mówić, żebyś siedział spokojnie, ale jeśli chcesz, aby twoja firma odniosła sukces, lepiej zacznij przeszkadzać”. Model dynamicznego łańcucha dostaw i same łańcuchy dostaw dają taką możliwość przez to, że pozwalają zrozumieć, jak należy kategoryzować procesy, zasoby, środki i ludzi, jak tworzyć z nich nowe struktury, zespoły, które będzie można na nowo szybko konfigurować i na nowo ustawiać zgodnie ze zmieniającymi się zachowaniami klientów, uwarunkowaniami rynku i nieprzewidywalnymi sytuacjami kryzysowymi.

#### B i b l i o g r a f i a

- Bozarth, C. i Handfield, R.B. (2007). *Wprowadzenie do zarządzania operacjami i łańcuchem dostaw*. Gliwice: Helion.
- Ciesielski, M., (red.) (2011). *Zarządzanie łańcuchem dostaw*. Warszawa: PWE.
- Gattorna, J. (2013). *Dynamiczne łańcuchy dostaw*. Suchy Las k. Poznania: Eurologistics.
- Hearn, S. (2012). *Focus on Logistics and Transport*, 12: 38–39.
- Hugos, M. (2011). *Zarządzanie łańcuchem dostaw*. Gliwice: Helion.
- Lee, H. (2013). *Sekrety najbardziej efektywnych łańcuchów dostaw*. W: *Sztuka zarządzania łańcuchami dostaw*. Warszawa: ICAN Insitute.
- Witkowski, J. (2010). *Zarządzanie łańcuchem dostaw*. Warszawa: PWE.
- Zarządzanie łańcuchem dostaw* (2005). Gliwice: Helion.