

Prof. dr hab. Piotr Banaszyk
 Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu
 ORCID: 0000-0002-9457-3613
 e-mail: piotr.banaszyk@ue.poznan.pl

Prof. dr hab. Sabina Kauf
 Uniwersytet Opolski
 ORCID: 0000-0002-5978-4490
 e-mail: skauf@uni.opole.pl

Prof. dr hab. inż. Jacek Szoltysek
 Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
 ORCID: 0000-0003-3266-0241
 e-mail: szoltysek@ue.katowice.pl

Logistyka jako czynnik dobrostanu nowej generacji

Logistics as a factor of well-being for a new generation

Streszczenie

W artykule przeprowadzono wywód uzasadniający stabilizującą rolę logistyki w osiąganiu dobrostanu w okresie zaskakujących i niespodziewanych zmian. Zaprezentowane argumenty bazują na zmieniających się w czasie związkach logistyki z dobrostanem, jak również na reaktywności logistyki na zmiany w otoczeniu.

Słowa kluczowe:

logistyka, dobrostan, stabilizator, pandemia

Abstract

The article carries out an argument justifying the stabilizing role of logistics in achieving well-being in a period of surprising and unexpected changes. The arguments presented are based on time-varying relations between logistics and well-being as well as on the reactivity of logistics to changes in the environment.

Keywords:

logistics, welfare, stabiliser, pandemic

JEL: I30, H12, M11, O32

Wprowadzenie

W czasach, gdy otoczenie zewnętrzne zmienia się w sposób zaskakujący i w istocie nieprzewidywalny, ludzie poszukują tych składowych rzeczywistości, które wydają się im stabilizatorami pomagającymi przewidzieć skutki podejmowanych działań. Współcześnie lepiej niż kiedykolwiek wiemy, że zwykle prognozowanie przyszłości, nawet oparte na trendach obserwowanych w długich odcinkach czasu oraz na doświadczeniu badaczy, nie daje pewności, że prognoza w zakładanej postaci spełni się. Koncepcja czarnych łabędzi N. Taleba obszernie i przekonująco uświadamia nam, że „w naszym świecie dominują zdarzenia skrajne, nieznane i wysoce nieprawdopodobne (zgodnie z naszą obecną wiedzą), podczas gdy my marnujemy czas, zajmując się tym, co znane i powtarzalne” (Taleb, 2020, s. 32). W sytuacji niepewności i zaskakującej nowej rzeczywistości logistyka może pełnić rolę stabilizatora dobrostanu społecznego.

Dobrostan jako zmienna niezależna

W wydanej w 2021 r. książce pt. *Logistyka jako czynnik dobrostanu* P. Banaszyk, S. Kauf i J. Szoltysek dowodzili, że logistyka okazuje się nie tylko narzędziem ułatwiającym utrzymanie ciągłości i płynności procesów gospodarczych, lecz również ma znaczenie ze względu na jakość życia i może przyczynić się do poprawy dobrostanu społecznego małym światem (Banaszyk i in., 2021). Takie połączenia we wzajemne związki działalności logistycznej i ludzkiego dążenia do lepszego życia, i to jeszcze w wymiarze uniwersalnym, może wydawać się zarozumiałością logistyków, nadmiernie ufających w sprawczość swojej domeny działalności. Spoglądając w przeszłość możemy jedynie stwierdzić, że logistyka charakteryzowała się użytecznością, ocenianą w kategorii zapewniania konkretnym działaniom lepszych rezultatów, niż byłoby to możliwe bez specjalnego zorganizowania wszelkich działań

w sposób, który maksymalizował wynik użyteczny i minimalizował nakłady oraz ewentualne straty.

Powszechnie przyjmuje się, że logistyka pojawiła się w pierwszej kolejności w obszarze działań militarnych. W tym kontekście koncepcje rozwiązań logistycznych powodowały, że zalecenia Sun Zi, zawarte w *Sztuce wojennej* (Sun Zi, 2011), a związane z planowaniem, prowadzeniem wojny, strategiami, rozmieszczeniem zasobów czy sposobami pozyskiwania informacji, prezentowane w kontekście „jak robić dobrze” i „jak nie robić, by było źle”, miały prowadzić do zwycięstwa. Nie używając tu formalnie pojęcia „logistyka”, Sun Zi wskazuje na sposoby działania wytyczające ścieżkę do sukcesu, którym jest pełne zwycięstwo, będące najważniejszym celem wojny. Natomiast najlepszą polityką wojny jest zachowanie bez szwanku siebie i wroga, niszczenie jest przeciwne tej zasadzie. Myśl przewodnia w obszarze logistyki w tym dziele jest kanwą do rozważań o szerszym znaczeniu — wartości zasobów materialnych i niematerialnych, wśród których szczególne znaczenie mają wartości moralne i kompetencje dowódców oraz żołnierzy. Ocena dobrostanu ludności oraz stanu finansów państwa jest często podejmowanym tematem, zaś same kwestie materialne brane są pod uwagę przy tworzeniu strategii działań. Właściwe (tj. zgodne z zaleceniami Sun Zi) prowadzenie wojny minimalizuje straty w dobrobycie ludzi i państw (przynajmniej tych, którzy są zwycięzcami).

Przeniesienie doświadczeń wojennych do obszaru gospodarczego w istocie przypomina o zasadach znanych z postulatów prakseologii, czyli ogólnej teorii sprawnego działania. Podobnie jak Sun Zi w swoim dziele przedstawiał zalecenia, których przestrzeganie prowadziło do określonego celu, podobnie i tu za naczelne zadanie prakseologii uznano konstrukcję i uzasadnienie norm dotyczących sprawności, której podlegają zasady pracy indywidualnej i grupowej, w wymiarze koncepcyjnym i realizacyjnym (Kotarbiński, 1965, s. 7–8). Analizując kwestię stosunku prakseologii do dobrobytu bądź poszukując związku, jaki może między tymi zjawiskami wystąpić, należy stwierdzić, że był on w czasach T. Kotarbińskiego, podobnie jak obecnie, niebezpośredni. Kotarbiński łączył np. „staranność w pracy” z „etycznym postulatsumienności”, zaś „walkę z produkowaniem tandety” postrzegał jako „walkę o wzrost zaufania współobywateli” prowadzącą do „zasłużonego szacunku dla wytwórców, na których dziełach można polegać” (Kotarbiński 1968, s. 325). Można się jedynie domyślać, że takie postawy mogły prowadzić do zwiększonego zaspokajania potrzeb ludzi, a zatem mogły przyczyniać się do wzrostu ich zadowolenia. Stosunkowo liczna grupa logistyków (szczególnie wojskowych) wiąże logistykę z prakseologią w kontekście praktycznego

urzeczywistniania prakseologicznych zasad dobrej roboty (patrz: Chaberek, Karwacka, 2009; Brzeziński, 2008). Dlatego w logistyce w zastosowaniach gospodarczych skupiamy uwagę na wysiłkach w doprowadzaniu do zaspokajania potrzeb nabywców przy tzw. kompromisie kosztowo-obługowym. Przez długi czas w tych zastosowaniach takie podejście można było uznać za paradygmat logistyki gospodarczej. Sopotcka szkoła logistyki uważa, że za paradygmat logistyki należy uznać to, że o logistyce można mówić jedynie w kontekście jej funkcji obługowej innego (podstawowego, głównego) procesu (Chaberek, 2020, s. 114). Zatem jeśli proces główny prowadzi do zaspokajania potrzeb nabywców, to zapewne prowadzi do zwiększenia ich zadowolenia, współprzyczyniając się do wzrostu ich dobrostanu.

Wyodrębnienie logistyki społecznej związane było z postępującymi zmianami etycznymi w procesach gospodarowania. Społeczna odpowiedzialność, a przede wszystkim odpowiedzialność etyczna czy filantropijna (Carroll, 1991), jako element strategii organizacji powoduje coraz częstsze odchodzenie od tradycyjnie pojmowanych zasad prowadzenia biznesu, nakierowanego tylko i wyłącznie na maksymalizowanie zysku. Postawienie w centrum uwagi człowieka sprawia, że przesłanki podejmowania decyzji są niekiedy nieekonomiczne oraz społecznie czy politycznie ukierunkowane (umotywowane). Obecnie coraz częściej zauważamy, że dobro człowieka, racje społeczne czy polityczne kształtują decyzje zarządcze w logistyce. W związku z tymi zmianami poszukiwanie nowego paradygmatu dla logistyki, uwzględniającego współczesne postrzeganie otoczenia, stało się istotnym wyzwaniem. Dlatego został sformułowany bezpieczny oraz pewny i wyróżniający w stosunku do innych pól eksploracji paradygmat interpretatywny logistyki: „paradygmatem logistyki jest jej orientacja przepływowa, warunkowana istnieniem materialnych i informacyjnych przepływów, podatnych na kształtowanie poprzez zarządzanie umożliwiające osiągnięcie dostępności do produktów (oraz do miejsc) w ramach ustalonych zasad i priorytetów” (por. Szoltysek, 2015, s. 71). Powracając do kwestii logistyki społecznej, jej formalnym przedmiotem badań jest stopień zaspokojenia identyfikowanych potrzeb społecznych, realizowany poprzez logistyczne zarządzanie wymienionymi przepływami, oceniany zwłaszcza w aspekcie percepcji jakości życia (Szoltysek, Twaróg, 2017). Zauważmy zatem, że po raz pierwszy w historii rozwoju koncepcji logistycznej, służącej praktycznej realizacji zadań logistycznych, mamy tu do

kwestią zapewnienia dostępności (dóbr czy miejsc), można powiązać jej kluczowe znaczenie z zaspokajaniem potrzeb współtworzących dobrostan (Banaszyk i in., 2021, s. 55). Wiążą się one z:

- 1) stworzeniem możliwie największej dostępności dóbr, usług i miejsc — w im większym stopniu rozwiązania logistyczne tę dostępność otwierają, tym wyższy jest poziom usatysfakcjonowania zainteresowanych ludzi;
- 2) poczuciem bezpieczeństwa finansowego — satysfakcja zainteresowanych osób jest tym większa, im niższym kosztem rozwiązania logistyczne oferują dostęp do dóbr, usług i miejsc;
- 3) autonomią decyzyjną co do pozyskania dóbr i usług oraz dotarcia do pożądaných miejsc — im większy wachlarz możliwości stwarzają rozwiązania logistyczne, tym większa jest satysfakcja zainteresowanych osób;
- 4) jakością środowiska przyrodniczego — satysfakcja zainteresowanych ludzi jest tym większa, im mniejszy ślad ekologiczny generują stosowane rozwiązania logistyczne.

Logistyka pozwala na uczynienie rozmaitych dóbr i usług bardziej dostępnymi, umożliwia korzystanie z nich wielu ludziom, bo potania ich cenę i czyni bogatszą ofertę tych dóbr i usług, budując większą swobodę wyboru, oraz pozwala minimalizować szkody środowiskowe i sanitarne z tytułu ich konsumpcji (Banaszyk i in., 2021, s. 55).

Rozważania zaprezentowane na tle chronologii rozwoju logistyki w jej rozmaitych zastosowaniach wskazują na zmieniający się związek między celami logistyki a dobrostanem, przy czym trudno nie zgodzić się, że każda z logistyk w określonym zakresie z dobrostanem ma związki — zapewniając poczucie bezpieczeństwa lub to bezpieczeństwo (aktywnie bądź pasywnie) utrzymując, zaspokajając potrzeby nabywcze, dostosowując wyroby do możliwości nabywczych różnych grup konsumentów, a wreszcie — umożliwiając zaspokojenie całej gamy potrzeb, co wpływa na jakość życia.

Pandemia COVID-19 — radykalna zmiana uwarunkowań

Pandemia COVID-19 spowodowała ogromne zmiany w funkcjonowaniu społeczeństw i gospodarek. Wraz ze wzrostem liczby zakażonych poszczególne kraje wprowadzały różne ograniczenia, m.in. związane z utrzymaniem dystansu społecznego w miejscach publicznych, szkołach, punktach sprzedaży detalicznej, w środkach komunikacji publicznej. Pandemia sprawiła, że na wiele tygodni życie prawie zamarło. Największym zmianom uległy trzy podstawowe aspekty życia: (1) wzorce aktywności, (2) sposób pracy i nauki oraz (3) sposoby i uwarun-

kowania przemieszczania się. Wskutek wprowadzenia pracy zdalnej przemieszczenia obligatoryjne zostały zredukowane, a fakultatywne — w zasadzie wyeliminowane.

W wyniku kryzysu wywołanego pandemią ucierpiała prawie każda branża, co spowodowało daleko idące zmiany w funkcjonowaniu każdego podmiotu, szczególnie w obszarze dystrybucji i sprzedaży. Wiele branż miało kłopoty z pozyskaniem surowców i towarów od swoich dostawców, głównie z Chin. Wiele zakładów produkcyjnych zostało zamkniętych, a realizacja dostaw stała się niemożliwa. Szczególnie ucierpiały te branże (m.in. motoryzacyjna), które działały w systemie *kanban* i *just-in-time*. Pandemia zmusiła świat do niemal natychmiastowego przeorientowania się. Już dziś widać, że przyniosła długoterminowe zmiany strukturalne w logistyce. Ujawniła słabość globalnych łańcuchów dostaw, które nie zawsze potrafiły poradzić sobie w obliczu kryzysu. Choć konsekwencje przerwanych łańcuchów dostaw dla wielu podmiotów były negatywne, to kryzys ten można rozpatrywać także jako zjawisko pozytywne.

Pandemia wymusiła nowe spojrzenie na świat i gospodarkę, odejście (przynajmniej częściowe) od koncentracji na produktywności, rentowności, szybkości i niskim zaangażowaniu kapitału na rzecz elastyczności, multikanałowości (Banaszyk i in., 2021) oraz dostaw bezpośrednio do klienta. Zmusiła spedytatorów i przedsiębiorstwa logistyczne do zmiany modelu działania w kierunku e-commerce. Wprowadzone restrykcje ograniczające dostęp do tradycyjnych form handlu spowodowały, że społeczeństwo zaczęło ograniczać wychodzenie z domu i dokonywać zakupów online. W efekcie przyniosło to gwałtowny wzrost branży e-commerce. Dla wielu sprzedawców internet stał się jedynym kanałem dotarcia do klientów (Kręt, 2020, s. 49). Wiele sklepów po raz pierwszy rozpoczęło sprzedaż online i wydaje się mało prawdopodobne, by z tej formy sprzedaży zrezygnowały, dostrzegłszy korzyści z niej płynące. To zaś oznacza konieczność pogłębionej współpracy działów sprzedaży i marketingu na rzecz niezakłóconego zaspokojenia popytu.

Gwałtowny wzrost zakupów online pociągnął za sobą ponadprzeciętną liczbę przesyłek, a konieczność zachowania dystansu społecznego sprawiła, że zachowania zakupowe społeczeństw znacznie się zmieniły. W efekcie zmianie uległy także sposoby dostaw. Dla firm kurierskich priorytetowe stało się przestrzeganie zaleceń higienicznych i zasad bezpieczeństwa. Kwestie praktyczne i sanitarne wymusiły wprowadzenie przenośnych terminali płatniczych, umożliwiających bezgotówkowe płacenie za przesyłkę, wiele firm w ogóle zrezygnowało z innych możliwości dokonywania płatności.

Również sklepy stacjonarne poszukiwały możliwości wyróżnienia się na rynku poprzez oferowanie

kupującym opcji dostaw do domu. W efekcie dotychczasowe kanały dystrybucji zostały uzupełnione o serwis *click and collect*, polegający na kompletowaniu zamówienia klienta w sklepie tradycyjnym, które później jest dostarczane nabywcy lub odbierane przez adresata we wskazanej placówce. Główną ideą *click and collect* jest skrócenie czasu zakupów do godziny od momentu złożenia zamówienia oraz jego odbiór bez oczekiwania w kolejce (Banaszyk i in., 2021). Istotną zaletą tego rozwiązania jest redukcja kosztów dostawy i bezpośredni kontakt klienta ze sprzedawcą. Ponadto taka forma dostaw pozwala na kontrolę jakości przez nabywcę oraz na uzupełnienie zakupów przy odbiorze zamówienia w sklepie.

Wybuch pandemii, troska o własne bezpieczeństwo czy zagrożenie utratą pracy odcisnęły ogromne piętno na zachowaniach zakupowych konsumentów, którzy ograniczają swoje wydatki, są bardziej zaawansowani w wykorzystaniu technologii cyfrowych, w sposób bardziej przemyślny podejmują decyzje zakupowe (KPMG, 2020). W nowej, pandemicznej rzeczywistości dla konsumentów kluczowa jest łatwość i wygoda zakupów oraz terminowość dostaw.

Pandemia uwiarydliwiła, że łańcuch dostaw można utrzymać za pomocą narzędzi online i pracy zdalnej. Co więcej, pokazała, że niejednokrotnie biznes prowadzony z wykorzystaniem narzędzi cyfrowych może być bardziej efektywny i elastyczny. Żmudne telefoniczne zapytania ofertowe, długie negocjacje cenowe, konieczność fizycznego przemieszczania listów przewozowych często paraliżują i wydłużają realizację procesów. Odpowiedzią są platformy cyfrowe, które umożliwiają nie tylko porównywanie cen różnych spedytorów, ale także oferują kompleksowe rozwiązania dla całego procesu transportowego (Kauf, Rutkowska-Laskowska, 2020, s. 60 i n.). W efekcie pandemia przyspieszyła proces digitalizacji. Ujawniła, jak ważna jest transparentność pozwalająca na dostęp do wiedzy o sytuacji wewnętrznej dostawców, a także możliwość śledzenia przesyłek i danych wzdłuż całego łańcucha dostaw. Co więcej, zagrożenie partnerów biznesowych (producentów i dostawców) niewypłacalnością sprawia, że obecnie ważniejsze jest bezpieczeństwo kryzysowe aniżeli korzyści cenowe, które można osiągnąć w krajach niskokosztowych (jak np. Chiny). Bez przejrzystości niemożliwe jest nie tylko prognozowanie, ale także szybkie adaptowanie się do zmieniających się warunków otoczenia. Transparentność pozwala zarówno na bardziej efektywne planowanie oraz identyfikację wąskich gardeł w łańcuchu dostaw już na wczesnym etapie, jak i na wyznaczanie alternatywnych tras dostaw.

Wielu podmiotom pandemia uświadomiła, że ich łańcuchy nie są odporne na kryzys i często są zależne od pojedynczych dostawców, np. z Chin. Dlatego

coraz częściej firmy przenoszą swoją produkcję na obrzeża Europy i bardziej na Bliski niż na Daleki Wschód. Należy przypuszczać, że dążenie do odporności sprawi, że łańcuchy dostaw będą budowane z dostawców globalnych i lokalnych, o krótszych łańcuchach wartości. Obecnie kluczowa wydaje się dywersyfikacja łańcuchów dostaw (glokalizacja). Należy przypuszczać, że podmioty gospodarcze będą dążyły do zacieśnienia współpracy z międzynarodowymi partnerami logistycznymi, takimi jak DHL, UPS czy TNT, tak by możliwa była szybka realizacja dostaw w sytuacji awaryjnej. Wydaje się, że w dłuższej perspektywie produkcja stanie się znowu bardziej lokalna (i bardziej zrównoważona), co skróci łańcuchy dostaw i zmniejszy ich podatność na zakłócenia. Ważnym efektem pandemii wydaje się wzrost świadomości podmiotów gospodarczych, że planowanie łańcuchów i sieci dostaw, prognozowanie, cyfrowe harmonogramowanie dostaw oraz kompleksowe planowanie zdolności przewozowych jest warunkiem koniecznym odporności na pojawiające się kryzysy. To zaś wymaga aktywnego pozyskiwania informacji oraz umiejętności zarządzania dużymi zbiorami danych (*big data*). Pandemia zweryfikowała stopień zaawansowania technologicznego przedsiębiorstw, które coraz częściej wdrażają rozwiązania Przemysłu 4.0 (Industry 4.0), tzn. nowe technologie, inicjujące przełomowe zmiany w przemyśle. Przypuszcza się, że zrewolucjonizuje ona dotychczasowe sposoby wytwarzania, pozwoli na skokowy wzrost efektywności przedsiębiorstw oraz powstanie nowych modeli biznesowych, usług i produktów. Przykładami takich rozwiązań są m.in. autonomiczne roboty dostawcze czy drony. W czasie pandemii np. robot RAV-1 czy Nuro R1 dostarczały zakupy z sieci popularnych sklepów wprost pod drzwi (Geekweek, 2020).

Mając powyższe na uwadze, można stwierdzić, że pandemia zweryfikowała funkcjonowanie łańcuchów dostaw, ale pomimo wielu negatywnych konsekwencji może stać się katalizatorem pozytywnych zmian i nowych trendów. Kluczowe mogą okazać się rozwiązania związane z: (1) dążeniem do wzrostu transparentności procesów i widoczności ładunków wzdłuż całego łańcucha dostaw, (2) rozwojem platform cyfrowych, pozwalających na przekształcenie dużych zbiorów danych w spójne strategie działania, (3) zarządzaniem ryzykiem i proaktywnym sterowaniem potencjalnymi słabymi punktami, (4) optymalizacją łańcucha dostaw i utrzymaniem wielu źródeł zaopatrzenia, zwiększających odporność na zakłócenia i niewypłacalność partnerów, (5) multikanałową obsługą klienta i rozbudową systemu dostaw na ostatniej mili tak, by móc sprawnie i elastycznie reagować na pojawiające się potrzeby klientów, (6) cyfryzacją, automatyzacją i autonomizacją, pozwalającą na bezobsługową obsługę klienta, szybszą realizację procesów i większą odporność na zakłócenia.

Logistyka jako stabilizator dobrostanu

Wobec powyższej argumentacji, jeśli zgodzić się z tezą, iż logistyka ma szansę stać się czynnikiem budującym, a także utrzymującym dobrostan, pojawia się pytanie: co powinno ulec przeobrażeniu w samej logistyce? W pierwszej kolejności nasuwają się oczywiście klasyczne sugestie dotyczące zazielenienia logistyki (proekologiczne materiały, zeroemisyjne jednostki napędowe, domykanie cykli logistycznych itp.), tworzenia klastrów logistycznych (efekt skali i zakresu) czy optymalizacji lokalizacji obiektów logistycznych (racjonalizacja wykorzystania przestrzeni i skracanie kanałów transportowych). Prawdopodobnie to jednak za mało.

Nie można zapominać, że współczesna gospodarka światowa została ukształtowana właśnie przez łańcuchy dostaw stanowiące podstawę realizacji procesów logistycznych, które to łańcuchy mają duży udział w handlu międzynarodowym, kreują poważną część globalnego PKB i zatrudniają sporą liczbę ludzi na całym świecie. Około 1/3 światowego handlu dokonuje się wewnątrz rozczłonkowanych geograficznie korporacji transnarodowych, a przecież duża część tego handlu jest realizowana pomiędzy formalnie autonomicznymi przedsiębiorstwami, jednak włączonymi w globalne łańcuchy dostaw, które można też nazywać globalnymi łańcuchami wartości (Gereffi, Fernandez-Stark, 2011, s. 2–3). Firmy wiodące w globalnych łańcuchach wartości dążą do doskonalenia własnej konkurencyjności i powiększania efektywności swej działalności, dlatego decydują się na offshoring i outsourcing (Petrobelli, Rabellotti, 2008, s. 2).

Globalny łańcuch wartości (dostaw) jest zbudowany przez relacje współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami. Taki łańcuch jest zarządzany, czyli tzw. wiodąca firma organizuje jego działalność w celu osiągnięcia funkcjonalnego podziału pracy, co skutkuje konkretną alokacją zasobów i dystrybucją zysków pomiędzy przedsiębiorstwa łańcucha, a także zdefiniowaniem warunków uczestnictwa w tym łańcuchu (Bolwig i in., 2010, s. 175–176). Wiodącą firmą jest najczęściej duża korporacja transnarodowa, która ma potencjał zarządzania globalnym łańcuchem wartości. Jest tak dlatego, że to właśnie takie korporacje zapoczątkowują proces fragmentacji i geograficznej delokalizacji produkcji, zajmując w powstającym łańcuchu strategiczną pozycję. Jej źródłami są: monopol, bliskość rynku docelowego, wiedza, technologia, zasoby oraz zdolność do generowania innowacji (Campling, Selwyn, 2018, s. 418). Wiodące firmy zazwyczaj nastawiają się na przywłaszczanie lwiej części wartości wytworzonej w łańcuchu i rozszerzanie swej dominującej pozycji (Campling, Selwyn, 2018, s. 419). Napędzają działalność

i rozwój globalnych łańcuchów, jednak dość selektywnie podchodzą do kształtowania globalnego dobrostanu, koncentrując uwagę w zasadzie wyłącznie na swym lokalnym otoczeniu.

Koordinacja działalności przedsiębiorstw w łańcuchu nie wymaga kontroli własnościowej. G. Gereffi przedstawił następującą prawidłowość: im większej specyficzności zasobów w Williamsonowskiej interpretacji wymaga produkcja, w tym większym stopniu — z powodu niebezpieczeństwa oportunistycznego — wyklucza się outsourcing. Zarządzanie odbywa się zatem w trybie hierarchicznym. Gdy takiego niebezpieczeństwa nie ma, wówczas przedsiębiorstwa na ustalonych zasadach włączone w łańcuch mogą być autonomicznymi jednostkami (Gereffi i in., 2005, s. 80–81). Do minimalizowania oportunistycznego wykorzystuje się wtedy reputację firm, normy społeczne oraz certyfikację działalności i jej efektów.

Wiodące firmy kreują system zarządzania globalnym łańcuchem wartości, lokując go gdzieś pomiędzy dwiema skrajnościami — w pełni konkurencyjnym rynkiem, komunikującym dane do decyzji z wykorzystaniem mechanizmu cenowego, a ścisłą integracją pionową własnościowo uzależniającą jednostki produkcyjne, czyli poprzez zależności hierarchiczne. Pośrednim rozwiązaniem jest stworzenie sieci opartej na kompatybilności wynikającej z zaawansowanej specyficzności zasobów (Gereffi i in., 2005, s. 419). Realnie ukształtowane typy zarządzania globalnymi łańcuchami w zależności od wyboru sposobów koordynacji to (Gereffi i in., 2005, s. 84 i 86–87):

- rynki — pełna swoboda zawierania transakcji ze względu na poszukiwanie partnerów działających na bazie niskich kosztów (transakcje łatwo kodyfikowane, specyfikacje produktów proste, niska specyficzność zasobów);
- modułowe łańcuchy wartości — produkcja w pełni dostosowana do wymagań klienta wymagająca wysokiej elastyczności techniczno-technologicznej (kodyfikacja dotyczy skomplikowanych produktów, standardy techniczne upraszczają produkcję, wymagana jest wymiana informacji technicznych);
- łańcuchy wartości relacyjnych — dostawa i odbiór wymagają bardzo wysokiej specyficzności zasobów, a więc partnerzy nastawiają się raczej na długookresową kooperację (brak kodyfikacji produktów, duża złożoność transakcji, konieczna wymiana informacji, istnienie wyspecjalizowanych producentów skłania do outsourcingu, koszty zmiany są wysokie);
- niewolnicze łańcuchy wartości — mali dostawcy są silnie uzależnieni od dużych odbiorców, czyli koszty zmiany odbiorcy są bardzo wysokie i jest to źródłem niewolnictwa (wymagania kodyfikacji

i specyfikacji produktu są wysokie, potencjał produkcyjny dostawców jest niski, co zmusza wiodącą firmę do angażowania się w ich działalność);

- hierarchia — dominuje kontrola zarządcza w pionowo zintegrowanych systemach produkcji (brak kodyfikacji produktu i wyspecjalizowanych dostawców, co zniechęca do outsourcingu i powoduje oparcie działań na własnych jednostkach).

W rezultacie analizy i oceny stosowanych przez wiodące firmy metod koordynacji i zarządzania podejście globalnych łańcuchów wartości (dostaw) pozwala oszacować szanse tzw. modernizacji, czyli w gruncie rzeczy szanse kształtowania dobrostanu. C. Petrobelli i R. Rabellotti definiują to jako innowację mającą na celu zwiększenie wartości dodanej kreowanej przez producenta (Petrobelli, Rabellotti, 2008, s. 4). Innymi słowy, modernizacja stwarza możliwość przesuwania się producentów w górę łańcucha wartości (Bolwig i in., 2010, s. 176–177). Pozwala jednak na płynne przejście z poziomu mikro na poziom makro, czyli od przedsiębiorstw dążących do poprawy swej pozycji do polityki gospodarczej realizowanej przez poszczególne państwa, która to polityka ma w założeniu wspierać dążenia przedsiębiorstw oraz dobrostan społeczeństwa.

Ciąg uzależnień ma następujący charakter (Humphrey, Schmitz, 2001, s. 3–6):

- dostawcy niskiego rzędu potrzebują firmy wiodącej żeby mieć dostęp do rynków zbytu;
- współpraca z wiodącą firmą umożliwia modernizację, czyli wejście na stromą ścieżkę uczenia się;
- dostawcy są uwięzieni przez swą specjalizację produkcyjną i bez impulsu zewnętrznego (od firmy wiodącej albo w efekcie polityki gospodarczej) nie są w stanie zrealizować modernizacji.

Przedstawiona modernizacja ma charakter ekonomiczny. Jeśli jest realizowana, to stwarza możliwość

pojawienia się modernizacji społecznej. Przesunięcie się firmy wyżej w łańcuchu oznacza zazwyczaj wzrost kwalifikacji zatrudnionych pracowników, lepsze warunki pracy i wyższe płace. Te ostatnie są możliwe, bo wypracowane przychody ze sprzedaży i w konsekwencji zyski są większe. Wiele jednak zależy od decyzji zarządczych podejmowanych w firmach wiodących, które, niestety, najczęściej przechwytyują przynajmniej część, a czasem całość korzyści wynikających z modernizacji ekonomicznej u uzależnionych (niewolniczo) dostawców niższego rzędu (Selwyn

- Kauf, S., Rutkowska-Laskowska, A. (2020). Cyfryzacja w usprawnianiu zarządzania łańcuchem dostaw. W: A. Rutkowska-Laskowska (red.), *Cyfryzacja w zarządzaniu*. Warszawa: CeDeWu.
- Kotarbiński, T. (1965). *Traktat o dobrej robocie*. Wrocław, Warszawa, Kraków: Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wydawnictwo PAN.
- Kotarbiński, T. (1968). *Hasło dobrej roboty*. Warszawa: Wiedza Powszechna.
- KPMG (2020). *Sklepy muszą zaoferować konsumentom nowe powody do zakupu w trybie offline, koncentrując się na cenie i wygodzie*, <https://home.kpmg/pl/home/media/press-releases/2020/07/media-press-sklepy-musza-zaoferowac-konsumentom-nowe-powody-do-zakupu-w-trybie-offline-koncentrujac-sie-na-cenie-i-wygodzie.html> (12.09.2021).
- Kręć, P. (2020). E-Commerce w czasie pandemii COVID-19. *Management and Quality — Zarządzanie i Jakość*, 2(3).
- Petrobelli, C., Rabellotti, R. (2008). *Innovation Systems and Global Value Chains*. Paper presented in the IV Globelics Conference, Mexico City, 22–24 September 2008.
- World Bank Group (2020). *Poverty and shared prosperity 2020. Reversals of fortune*, <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/34496/9781464816024.pdf> (12.09.2021).
- Selwyn, B., Musiolek, B., Ijarja, A. (2019). Making a global poverty chain: export footwear production and gendered labor exploitation in Eastern and Central Europe. *Review of International Political Economy*, 27(2). <https://doi.org/10.1080/09692290.2019.1640124>
- Sun Zi (2011). *Sztuka wojenna* (nowe tłumaczenie). Ożarów Mazowiecki: Firma Księgarska Olesiejuk.
- Szołtysek, J. (2015). Sieci społeczne w kształtowaniu decyzji logistyki społecznej. *Logistyka*, (3), 7–12.
- Szołtysek, J., Twaróg, S. (2017). *Logistyka Społeczna — dokonania, trendy, wyzwania*. Doświadczenia Katedry Logistyki Społecznej Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach. W: K. Jędralska, W. Dyduch (red.) *Nauki o zarządzaniu. Dokonania, trendy, wyzwania*. Katowice: Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach.
- Taleb, N. (2020). *Czarny Łabędź. Jak nieprzewidywalne zdarzenia rządzą naszym życiem*. Poznań: Wydawnictwo Zys i S-ka.

Prof. dr hab. Piotr Banaszyk

Kierownik Katedry Logistyki na Uniwersytecie Ekonomicznym w Poznaniu. Jego zainteresowania naukowe koncentrują się wokół zagadnień logistyki i zarządzania łańcuchami dostaw, zarządzania strategicznego oraz historii myśli o zarządzaniu.

Prof. dr hab. Piotr Banaszyk

Head of Logistics Department at Poznan University of Economics and Business. His research interests are focused in the field of logistics and supply chain management, the strategic management and the history of management thought.

Prof. dr hab. Sabina Kauf

Dyrektor Instytutu Zarządzania i Jakości Uniwersytetu Opolskiego, kierownik Katedry Logistyki i Marketingu. Zainteresowania naukowe od ponad 15 lat skupia na wykorzystaniu potencjału logistyki oraz zarządzania łańcuchem dostaw w jednostkach samorządu terytorialnego. Prowadzi badania także w obszarze logistyki miasta i smart city.

Prof. dr hab. Sabina Kauf

Director of the Institute of Management and Quality at the University of Opole, Head of the Department of Logistics and Marketing. For over 15 years, she has focused her research interests on the use of the potential of logistics and supply chain management in local government units. She also conducts research in the field of city and smart city logistics.

Prof. dr hab. Jacek Szołtysek

Profesor nauk ekonomicznych, kierownik Katedry Logistyki Społecznej. Swoje zainteresowania naukowe skupia od ponad 15 lat na potencjale logistyki w zarządzaniu miastem, w ochronie zdrowia, akcjach humanitarnych i innych zastosowaniach logistyki społecznej. W swoich badaniach i rozważaniach teoretycznych sięga do doświadczeń innych dyscyplin naukowych, wdrażając interdyscyplinarne podejście w obszarze funkcjonowania miast, w tym logistyki miasta. Jest pomysłodawcą stworzenia logistyki społecznej, traktowanej na równi z logistyką militarną i gospodarczą jako trzeci obszar koncepcyjny logistyki. Jest autorem 9 podręczników akademickich i 6 monografii naukowych, ponad 60 rozdziałów w monografiach naukowych, ponad 180 artykułów naukowych, publikowanych w kraju i poza jego granicami. Jest redaktorem naukowym 17 prac naukowych. W 2021 r. we współautorstwie z Piotrem Banaszykiem i Sabina Kauf opublikował w Polskim Wydawnictwie Ekonomicznym książkę pt. *Logistyka jako czynnik dobrostanu*.

Prof. dr hab. Jacek Szołtysek

Professor of Economic Sciences, Head of the Department of Social Logistics. He has been focusing his scientific interests for over 15 years on the potential of logistics in urban management, health care, humanitarian actions and other applications of social logistics. In his research and theoretical considerations he draws on the experience of other scientific disciplines, implementing an interdisciplinary approach in the field of city functioning, including city logistics. He is the originator of social logistics, treated on an equal footing with military and economic logistics as the third conceptual area of logistics. He is the author of 9 academic textbooks and 6 scientific monographs, over 60 chapters in scientific monographs, over 180 scientific articles published in the country and abroad. He is a scientific editor of 17 scientific papers. In 2021, in co-authorship with Piotr Banaszyk and Sabina Kauf, he published the book *Logistics as a factor of well-being* in the Polish Economic Publishing House.