

- 5) instrumenty analityczne wykorzystywane w zarządzaniu logistycznym:
 - instrumenty diagnostyczne, planowania i poszukiwania rozwiązań,
 - instrumenty projektowania, monitorowania i doskonalenia procesu,
- 6) instrumenty informatycznego wspomaganie zarządzania łańcuchem dostaw, np. *Supply Chain Management* i *eSupply Chain Management*,
- 7) model referencyjny łańcucha dostaw SCOR (*Supply Chain Operation Reference Model*).

Przedstawiona propozycja została zmodyfikowana w późniejszym okresie, uwzględniając zmiany w strukturach funkcjonowania przedsiębiorstw zachodzące w kierunku tworzenia organizacji sieciowych, dla których konieczne jest nowe spojrzenie na instrumenty mogące zostać wykorzystane w osiąganiu celów biznesowych⁹. Obejmuje ona rozszerzenie przedstawionego podziału o takie grupy instrumentów, jak:

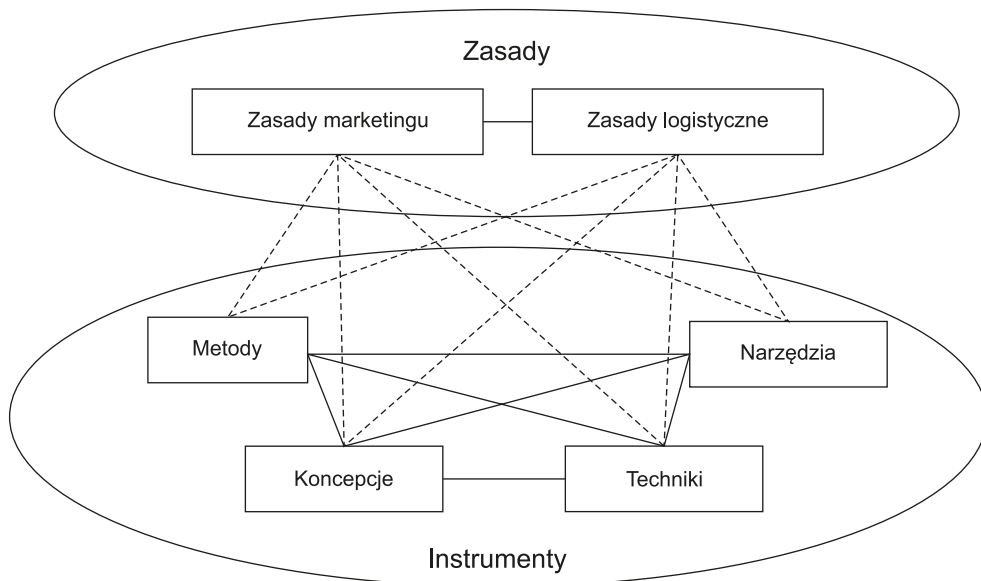
- 1) koncepcje zarządzania wykorzystywane w zarządzaniu łańcuchami dostaw, np. LM, AM, TQM i Six Sigma,
- 2) metody i techniki związane z zarządzaniem ryzykiem w łańcuchu dostaw,
- 3) programy rozwoju dostawców,
- 4) analiza strategiczna w łańcuchach dostaw, np. modele Coxa, Kraljica i Saundersa, wraz z miernikami zintegrowanego zarządzania łańcuchami dostaw,
- 5) zarządzanie procesowe i mapowanie procesów biznesowych oraz
- 6) giełdy elektroniczne.

Przedstawiony przykładowy podział instrumentów wskazuje na występującą niejednoznaczność w procesie klasyfikacji koncepcji, metod, narzędzi i technik w obszarze zarządzania logistycznego. Sytuacja komplikuje się w jeszcze większym stopniu, gdy do rozważań włączamy komponent marketingu, który również wywiera wpływ na umiejscowienie określonych instrumentów w hierarchii zarządzania (rys. 5.4.).

Głównymi przyczynami zachodzącej ewolucji w identyfikowaniu i klasyfikowaniu instrumentów zarządzania logistycznego oprócz wspomnianych uwarunkowań związanych z rozwojem struktur organizacyjnych, które determinują organizację i zarządzanie przepływami dóbr i usług są zmiany w definiowaniu celów biznesowych organizacji. Tradycyjna orientacja organizacji na efektywność i skuteczność realizacji funkcji zarządzania logistycznego¹⁰, obejmujących kwestie operacyjne, marketingowe oraz finansowe stanowi podstawę do definiowania wiązki celów na wszystkich szczeblach zarządzania: strategicznym, taktycznym i operacyjnym. Znajduje to odzwierciedlenie w procesie doboru instrumentów zarządzania marketingowo-logistycznego, który determinowany jest przede wszystkim celami stawianymi przed współczesnymi organizacjami. Spostrzeżenie to dotyczy również adekwatności stosowania instrumentów zarządzania marketingowo-logistycznego w warunkach zmieniającego się otoczenia, biorąc pod uwagę budowanie przewagi konkurencyjnej.

⁹ *Instrumenty zarządzania łańcuchami dostaw*, M. Ciesielski (red.), PWE, Warszawa 2008.

¹⁰ Por. M. Sołtysik, *Zarządzanie logistyczne*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2003.



Rysunek 5.4. Nieustrukturyzowany zbiór instrumentów zarządzania marketingowo-logistycznego

Źródło: opracowanie własne.

Włączenie do zarządzania marketingowo-logistycznego zagadnień stanowiących domenę zrównoważonego rozwoju przyczyniło się do zasadniczej zmiany w postrzeganiu i ocenie przydatności instrumentów zarządzania, które są stosowane w rozwiązywaniu kompleksowych problemów logistycznych. Opisywane w literaturze „zielone” podejścia do zarządzania (por. Jadwiga Adamczyk, Tomasz Nitkiewicz¹¹, Andrzej Chodyński¹², Grażyna Leśniak-Łebkowska¹³) oraz zarządzania łańcuchem dostaw (por. Anna Maryniak¹⁴, Ryszard Piniński¹⁵) uwypuklają występujące różnice w postrzeganiu zarządzania z perspektywy zasad zrównoważonego rozwoju. Niektóre podejścia przyjmują nawet założenie o nadrzędności aspektu ekologicznego stanowiącego gwarancję ciągłości międzypokoleniowej w stosunku do pozostałych – ekonomicznego oraz społecznego, co jest niezgodne z koncepcją Triple Bottom Line (3PL) – która zakłada

¹¹ J. Adamczyk, T. Nitkiewicz, *Programowanie zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2007.

¹² A. Chodyński, *Odpowiedzialność ekologiczna w proaktywnym rozwoju przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2011.

¹³ G. Leśniak-Łebkowska, *Wpływ zewnętrznych uwarunkowań na realizację zintegrowanej perspektywy zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa*, Kolegium Zarządzania i Finansów, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2011.

¹⁴ A. Maryniak, *Zarządzanie zielonym łańcuchem dostaw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2017.

¹⁵ R. Piniński, *Aspekty środowiskowe w zarządzaniu zielonym łańcuchem dostaw – tendencje, determinanty, bariery*, w: *Budowanie łańcuchów dostaw jutra w świetle teorii i wyników badań*, D. Kisperska-Moroń, K. Niestrój, M. Światała (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2017, s. 175–201.