

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 359

Zmiana warunkiem sukcesu

**Doskonałość w kształtowaniu
konkurencyjności przedsiębiorstw**

Redaktorzy naukowci

Grzegorz Bełz

Joanna Kacała



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Jadwiga Marcinek

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Barbara Cibis

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej www.dbc.wroc.pl,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

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

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2014

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-454-7

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

Spis treści

Wstęp	9
Urszula Bąkowska-Morawska: Turystyczne łańcuchy dostaw. Kierunki zmian i doskonalenia	11
Michał Chomicki: Kształtowanie doskonałości w relacjach z kooperantami w warunkach niepewności	20
Marta Chudykowska: Adaptacja metody FMEA przy projektowaniu systemu pomiaru dokonań w celu zapewnienia skuteczności działań optymalizacyjnych	30
Wojciech B. Cieśliński, Jakub Mierzyński, Waclaw Nosek: Model zarządzania procesami odnowy przedsiębiorstw – w kierunku organizacyjnego uczenia się	42
Maciej Czarnecki, Magdalena Rajchelt: Kluczowe kompetencje zarządcze i pracownicze w kontekście faz rozwoju organizacji	52
Agnieszka Czerwińska-Lubszyk, Anna Michna: Relacje pomiędzy sieciami współpracy a funkcjonowaniem MŚP w dotychczasowych badaniach empirycznych	65
Dariusz Dudój: Mechanizm wzrostu zaangażowania pracowników w doskonalenie organizacji jako efekt ukierunkowanego rozwoju kompetencji pracowników	73
Marcin Flieger: Doskonalenie funkcji marketingowej poprzez implementację zasad marketingu relacji	85
Szymon Jopkiewicz: Aspekty zaangażowania i zaufania w doskonaleniu organizacji sektora zdrowia	94
Jarosław Karpacz, Klaudia Pilch: Ewolucja rutyn organizacyjnych jako fundament doskonalenia organizacji	106
Piotr Karwacki: Controlling jako narzędzie wielopłaszczyznowej oceny organizacji sieciowej	115
Eryk Kosiński, Michał Flieger: Optymalizacja modelu sprzedaży – wyniki badań satysfakcji i potrzeb klientów wybranych firm sektora elektroenergetycznego w Polsce	128
Marcin Kowalewski: Proces definiowania i implementacji kluczowych mierników dokonań do przedsiębiorstwa	138
Janusz Kraśniak: Doskonalenie kompetencji menedżerskich kadry zarządzającej podmiotów leczniczych	146
Kazimierz Krzakiewicz: Efekt aureoli i badanie czynników sukcesu organizacji	159

Janusz Marek Lichtarski: Ewolucja kryteriów oceny doskonałości struktury organizacyjnej	170
Krzysztof Machaczka: Uświadomiona wizja organizacji jako kluczowy element zdolności rekonfiguracji strategicznej przedsiębiorstwa.....	179
Małgorzata Machaczka: Zjawisko wielokulturowości w przedsiębiorstwach międzynarodowych	188
Kamila Malewska: Intuicja w podejmowaniu decyzji jako źródło przewagi konkurencyjnej	196
Mieczysław Morawski: Doskonalenie procesów dzielenia się wiedzą z udziałem kluczowych pracowników przedsiębiorstwa w świetle badań empirycznych.....	208
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Elastyczność produktowa jako przejaw zmian i determinanta doskonalenia konkurencyjnego zakładu wytwórczego – koncepcja oceny	220
Hubert Pachciarek, Alberto Lozano Platonoff: Rozwój przywódcy jako czynnik zmiany w organizacji – studium przypadku programu kształtowania menadżerów	235
Bartłomiej Pierański: Zasoby niematerialne jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa	247
Katarzyna Piórkowska: Socjopsychologiczne uwarunkowania decyzji menedżerskich w ujęciu dialektycznym – kontekst cech osobowościowych i właściwości temperamentu.....	256
Gabriela Roszyk-Kowalska: Umiejętności kluczowego pracownika w doskonaleniu przedsiębiorstwa.....	269
Ewa Stańczyk-Hugiet: Ewolucja koncepcji doskonałości jako egzemplifikacja różnicowania	277
Anna Starosta: Diagnozowanie kultury organizacyjnej w procesie jej identyfikacji i zmiany jako warunek osiągnięcia doskonałości organizacji.....	286
Monika Stelmaszczyk: Niewystarczająca analiza błędów barierą dzielenia się wiedzą w przedsiębiorstwach budowlanych	296
Aneta Stosik, Aleksandra Leśniewska: Bariery w procesie doskonalenia pracowników – analiza wybranych przypadków	306
Anna Zabłocka-Kluczka: Odporność swoista organizacji	318
Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz: Pracownik 50+ jako kluczowy czynnik w procesie doskonalenia przedsiębiorstw.....	329

Summaries

Urszula Bąkowska-Morawska: Tourist supply chains. Directions of changes and perfecting	19
-----------------------------------------------------------------------------------------------------	----

Michał Chomicki: Shaping the excellence in relations with cooperators under uncertainty.....	29
Marta Chudykowska: Adaptation of FMEA method in designing a system to measure achievements to ensure the effectiveness of optimising actions..	41
Wojciech B. Cieśliński, Jakub Mierzyński, Waclaw Nosek: Renewal process management model of enterprises – in the direction of organizational learning.....	51
Maciej Czarnecki, Magdalena Rajchelt: Key managerial and employees' competencies in the context of organizational growth and development...	64
Agnieszka Czerwińska-Lubszczyk, Anna Michna: Networking vs. operation of small and medium-sized enterprises.....	72
Dariusz Dudój: Mechanism of the increase of employees' engagement in organization improvement as an effect of directed development of employees' competencies	84
Marcin Flieger: Improving marketing function through the implementation of relationship marketing principles.....	93
Szymon Jopkiewicz: Aspects of commitment and trust to improve the organization of the health sector.....	105
Jarosław Karpacz, Klaudia Pilch: Evolution of organizational routines as foundation for organizational improvement.....	114
Piotr Karwacki: Controlling as a tool of multi-dimensional assessment of the network organization	127
Eryk Kosiński, Michał Flieger: Optimisation of sales model – results of satisfaction and customers' needs research of chosen firms of electro energy sector in Poland.....	137
Marcin Kowalewski: Defining and implementing process of KPIs.....	145
Janusz Kraśniak: Improvement of managerial skills of the management in health care entities	158
Kazimierz Krzakiewicz: The halo effect. Investigation of the organization's success factors	169
Janusz Marek Lichtarski: The evolution of criteria of assessment of organizational structure excellence.....	178
Krzysztof Machaczka: Informed vision of the organization as a key element in the ability of strategic reconfiguration of enterprises.....	187
Małgorzata Machaczka: The phenomenon of multiculturalism in international companies.....	195
Kamila Malewska: Intuition in decision-making as a source of competitive advantage.....	207
Mieczysław Morawski: Improving knowledge sharing processes with key employees of the company in the light of empirical research	219

Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Product flexibility as an indication of changes and a determinant of a perfectly competitive manufacturing facility – assessment concept.....	234
Hubert Pachciarek, Alberto Lozano Platonoff: Leader’s development as a factor of change in an organization – case study of shaping managers’ program.....	246
Bartłomiej Pierański: Immaterial resources as a source of competitive advantage of an enterprise.....	255
Katarzyna Piórkowska: Socio-psychological determinants of managerial decisions in accordance with a dialectic approach – the context of personality traits and temperament characteristics.....	268
Gabriela Roszyk-Kowalska: Skills of key employees in enterprise’s improvement	275
Ewa Stańczyk-Hugiet: Evolution of the excellence concept as an exemplification of variation.....	285
Anna Starosta: Organisational culture diagnosis in the process of its identification and change as a condition to achieve business excellence.....	295
Monika Stelmaszczyk: Insufficient analysis of errors as the knowledge sharing barrier in a construction enterprise	305
Aneta Stosik, Aleksandra Leśniewska: Barriers of employee development – analysis of selected cases.....	317
Anna Zabłocka-Kluczka: Specific immunity of the organization	328
Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz: A 50+ employee as a key factor in the business improvement process.....	338

Urszula Bąkowska-Morawska

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

TURYSTYCZNE ŁAŃCUCHY DOSTAW. KIERUNKI ZMIAN I DOSKONALENIA

Streszczenie: Kształtowanie łańcuchów powinno odnosić się do budowania wartości, zarówno dla klienta, jak i innych zainteresowanych, np. mieszkańców. Autorka podkreśla budowanie teoretycznych podstaw koncepcji turystycznego łańcucha dostaw obejmującego wiele często małych podmiotów, dla których największym problemem jest koordynacja działań. Proponuje ponadto kierunki doskonalące turystyczne łańcuchy dostaw.

Słowa kluczowe: turystyczny łańcuch dostaw, łańcuch dostaw, wartość dla klienta.

DOI: 10.15611/pn.2014.359.01

1. Wstęp

Większość literatury SCM (z jęz. ang.: zarządzanie łańcuchem dostaw) skupia się na przemyśle wytwórczym, z uwzględnieniem sektora usług. Z punktu widzenia branży turystycznej brak zainteresowania badawczego jest nieco zaskakujący. Już w 1975 r. Światowa Organizacja Turystyki ONZ (UNWTO) opublikowała raport na temat kanałów dystrybucji w branży turystycznej¹. Kanałem dystrybucji jest zasadniczo jeden rodzaj łańcucha dostaw, który obejmuje głównie dystrybucję i działania marketingowe w sieci. Praktyka dowodzi, że sam przepływ informacji nie decyduje o satysfakcji klienta, która stanowi misję i nadrzędny cel istnienia każdej firmy [Drucker 2002, s. 40]. Jak zauważają J. Collins i J. Porras, prawdziwe zadowolenie klientów oznacza dla przedsiębiorców długofalowe osiągnięcie przewagi konkurencyjnej, bo zgadzając się z P. Kotlerem, firmy zorientowane na klienta kreują popyt, a nie wyłącznie produkty, mają też wprawę w tworzeniu rynku, a nie tylko produktów [Kotler 2005, s. 9]. Ostatnie lata praktyki gospodarczej dowodzą, że kreowanie popytu i budowanie zadowolenia klientów dotyczy nie jednego przedsiębiorstwa, lecz grupy współdziałających podmiotów. Według M.E. Portera podstawowym źródłem przewagi konkurencyjnej danego podmiotu jest efektywność różnych rodzajów działań, jakie podejmuje, dostarczając na rynek swoje produkty [Porter 2001, s. 93-97]. Dla klienta suma działań realizowanych przez poszczególne

¹ Distribution channel, World Tourism Organization, Madrid, Spain (1975).

podmioty tworzy niepowtarzalną usługę lub produkt o określonej wartości. Właśnie ta wartość stanowi o przewadze konkurencyjnej współpracujących przedsiębiorstw. Klienci oczekują najlepszej relacji ceny do jakości. Kolejnym wyzwaniem dla współdziałających przedsiębiorstw jest trudność w ustaleniu, a tym bardziej sprawdzeniu odpowiedniego poziomu – standardu części usługi, która w dalszej kolejności tworzy usługę końcową.

W dynamicznie rozwijających się obszarach destynacji turystycznej² kształtowanie turystycznych łańcuchów dostaw (TSC) powinno odnosić się do budowania wartości, zarówno dla klienta, jak i innych zainteresowanych, np. mieszkańców danego regionu. Koszty nie mogą być jedyną kategorią w tworzeniu łańcuchów dostaw. Przedsiębiorstwa budujące łańcuchy dostaw muszą wypracować takie zasady, które spowodują harmonię między nimi, klientami a innymi interesariuszami.

Problem badawczy – biorąc pod uwagę nakreślone tendencje i zjawiska w relacjach firma–klient – należałoby sformułować następująco: w jaki sposób tworzyć i doskonalić turystyczne łańcuchy dostaw, kierując się przede wszystkim interesem klienta, czyli wartościami przez niego preferowanymi. Celem artykułu jest przedstawienie kierunku doskonalenia turystycznych łańcuchów dostaw na tle teoretycznych podstaw koncepcji łańcuchów dostaw.

2. Łańcuch dostaw w ujęciu tradycyjnym

Naukowcy opracowali wiele teorii, modeli służących zrozumieniu działań podejmowanych w ramach współpracy między organizacjami. Wspólnym celem naukowców i praktyków jest ustalenie, w jaki sposób firma może osiągnąć trwałą przewagę konkurencyjną. W marketingu badania koncentrują się na kliencie i zarządzaniu relacjami z dostawcami, w zarządzaniu operacyjnym – logistyce na optymalnych strategiach produkcyjnych w celu poprawy czasu, produktów, kosztów, jakości i wyglądu [Halley, Beaulieu 2009, s. 49-63], a ponadto obszar zarządzania strategicznego podkreśla powiązania między organizacją a jej partnerami wspólnie tworzącymi usługę, produkt. W środowisku biznesowym przedsiębiorstwa nie tylko tworzą liniową sekwencję działań, ale również strukturę sieci [Kothandaraman, Wilson 2001, s. 379-389].

Według J. Witkowskiego czynnikiem odróżniającym łańcuch dostaw od sieci strategicznej jest fizyczny przepływ produktów z towarzyszącymi przepływami informacyjno-finansowymi. Takie ujęcie oznacza, że łańcuch dostaw występuje tylko i wyłącznie w produkcji, gdzie zasadniczą rolę odgrywa operator logistyczny. Obowiązywałaby wówczas teza, że jeśli nie ma operatora logistycznego, to nie ma łańcucha dostaw, a są tylko i wyłącznie inne związki lub sieci strategiczne. Wydaje się jednak, że w przypadku sektora usług firmy spedycyjno-transportowe będą miały

² Autorka uwagę skupia na obszarach turystycznych, do których wybiera się turysta. Tam bowiem największego znaczenia nabierają turystyczne łańcuchy dostaw.

mniejsze znaczenie niż w produkcji. Gdyby bowiem przyjąć wspomnianą optykę dla firm świadczących usługi turystyczne, to mogłoby się okazać, że dla tych usług nie jest możliwe zastosowanie koncepcji łańcucha dostaw, gdyż nie ma fizycznego przepływu produktów. A jeśli nawet występuje, to raczej jest to tzw. materialny dowód (świadcstwo) usługi, np. płyta CD, folder, bilet czy ulotka. W wyniku postępującego procesu likwidacji barier między przedsiębiorstwami i wykraczania poza tradycyjnie ukształtowane relacje między kontrahentami zaczęły powstawać pierwsze formy powiązań, które później zostały nazwane łańcuchami dostaw. W literaturze przedmiotu nie ma jednej wspólnej definicji łańcucha dostaw. W tabeli 1 przedstawiono wybrane jego definicje.

Tabela 1. Wybrane definicje łańcuchy dostaw

Autor	Łańcuchy dostaw to:
K. Rutkowski	sieć współzależnych i współpracujących z sobą na partnerskich zasadach podmiotów, swoista konfederacja wzajemnie uzupełniających się zasobów i kompetencji, zorientowana na integrację i koordynację przepływów informacji, produktów i gotówki
J. Witkowski	współdziałające w różnych obszarach firmy wydobywcze, produkcyjne, handlowe, usługowe oraz ich klienci, między którymi przepływają strumienie produktów, informacji i środków finansowych
M. Christopher	sieć powiązanych i współzależnych organizacji, które działając na zasadzie wzajemnej współpracy, kontrolują i usprawniają przepływy rzeczowe i informacyjne od dostawców do ostatecznych użytkowników
P. Blaik	współdziałanie uczestników łańcucha w sferze procesów logistyczno-marketingowych, którego teoretyczną podstawę stanowi łańcuch wartości M.E. Portera

Źródło: opracowanie na podstawie [Witkowski 2010, s. 19; *Strategie łańcuchów dostaw* 2010, s. 11-13].

Jak można zauważyć, żadna z definicji nie akcentuje usługi jako przedmiotu transakcji pomiędzy usługodawcą a usługobiorcą. Zdaniem autorki łańcuch dostaw w usługach (turystycznych, edukacyjnych) to strategiczna koncepcja polegająca na współdziałaniu niezależnych podmiotów z różnych obszarów aktywności gospodarczej i społecznej, często konkurujących, posiadających wzajemnie uzupełniające się zasoby i kompetencje zorientowanych na współtworzenie wartości dla klienta i innych interesariuszy poprzez integrację i koordynację przepływów informacji, produktów, a także wzajemne uczenie się i podnoszenie zdolności usługodawczej w celu opracowania oferty, dostarczenia i świadczenia usługi.

3. Turystyczne łańcuchy dostaw – perspektywa produktu turystycznego

W sektorach wydobywczych budowanie satysfakcji klienta zaczyna się na etapie surowca wydobywanego lub produkowanego na potrzeby produktu finalnego

o określonym poziomie użyteczności i parametrach fizykochemicznych, jakościowych i innych. Można założyć, że współpraca między podmiotami współtworzącymi finalny produkt ma charakter liniowy (z dużym uproszczeniem), a celem łańcucha dostaw jest wyprodukowanie danej rzeczy przy założonym wcześniej poziomie kosztów, czasie dostawy itp. W usługach, w szczególności turystycznych, współpraca przyjmuje charakter wielowymiarowy, gdyż do wytworzenia usługi turystycznej potrzeba kilku, czasami kilkunastu małych podmiotów. Ponadto trudno jest z góry określić stopień świadczenia usługi turystycznej, wewnętrzne jej zróżnicowanie, użyteczność, bo ta jest ściśle skorelowana z poziomem satysfakcji turysty, jego odczuciem, doświadczeniem. Filozofia turystycznego łańcucha dostaw odchodzi od rozumienia zarządzania „długimi ramionami” dostaw na rzecz koordynacji między podmiotami, które poprzez współpracę wytworzą usługę/produkt turystyczny, dzięki któremu wzrośnie atrakcyjność turystyczna danego miejsca.

Turystyczny łańcuch dostaw (TSC) jest zdefiniowany w literaturze przedmiotu [Song, Huang 2009, s. 345-358] jako sieć organizacji turystycznych zaangażowanych w różne działania, począwszy od dostawy różnych składników produktów turystycznych/usług, takich jak przelot i zakwaterowanie, na sprzedaży produktu turystycznego w określonym obszarze turystycznym skończywszy. Sieć ta obejmuje szeroki zakres uczestników, zarówno w sektorze prywatnym, jak i publicznym. W literaturze przedmiotu i praktyce turystyczny łańcuch dostaw kształtowany jest w oparciu o zdefiniowany produkt turystyczny, który może przyjąć formę regionu, miasta [Ashworth, Voogd 1994, s. 5-19; García-Rosell i in. 2007, s. 445–459].

4. Doskonalenie turystycznego łańcucha dostaw. W kierunku łańcuchów wartości

Zbiorowość podmiotów funkcjonujących na rzecz rozwoju usług turystycznych jest silnie wewnętrznie zróżnicowana. Wynika to z istoty usług turystycznych. W praktyce bowiem żaden produkt turystyczny – składający się z wyspecyfikowanej informacji o ofercie, obsługi klienta w różnych momentach świadczenia usługi, specjalistycznej wiedzy usługodawcy (np. pilota wycieczek, recepcjonisty w hotelu, doradcy w portalu turystycznym), informatycznych systemów rezerwacyjnych i wielu innych elementów – nie ma monolitycznej struktury. Widać to dobrze z perspektywy tworzenia turystycznego łańcucha dostaw. Dla przykładu o atrakcyjności turystycznej danego miejsca decydują tak różne czynniki, jak: walory naturalne (krajobraz, klimat, ukształtowanie terenu, roślinność itd.), sieć połączeń komunikacyjnych zapewniająca bezpieczny przyjazd i wyjazd, infrastruktura pobytu, a także oferta kulturalna, wydarzenia sportowe. Wszystkie te elementy są punktem wyjścia do tworzenia szerokich idei produktów turystycznych, formułowanych ostatecznie w postaci ofert komercyjnych.

Znaczenie wzajemnej – mniej lub bardziej ściślej – kooperacji jest spotęgowane koniecznością zapewnienia satysfakcji klientowi nie tylko poprzez zaofiarowanie produktu końcowego, bo takiego w rzeczywistości nie ma, ale także poprzez zapewnienie poczucia uzyskiwanej wartości w każdym ogniwie stworzonego przez różne podmioty organizacyjne turystycznego łańcucha dostaw. W paradygmacie nowoczesnego przedsiębiorstwa turystycznego musi być zawarty wymóg współpracy z innymi partnerami biznesowymi, współtworzącymi ofertę dla klienta. Pojedyncza firma nie jest w stanie zaspokoić wszystkich potrzeb i preferencji klienta związanych z przyjazdem, pobytem w danym miejscu i jego opuszczeniem. Stąd też w zakresie usług turystycznych w rzeczywistości mamy do czynienia z tworzeniem i funkcjonowaniem łańcuchów wartości, czyli łańcuchów dostaw kreowanych ze względu na dominujące kryterium oczekiwań klienta.

Złożoność potrzeb, poziom oczekiwań, a nawet żądań wymagających klientów zmusza firmy i organizacje działające w sferze usług turystycznych już nie tylko do zawierania prostych umów o świadczenie usług, np. noclegowych, przewozowych czy przewodnickich, ale wymaga rozszerzenia form współpracy o takie elementy, jak: ciągły transfer wiedzy i informacji pomiędzy podmiotami turystycznymi, tworzenie rozbudowanych baz danych, nieustanne doskonalenie oferty i uzupełnianie jej o kolejne atrakcje, częste spotkania przedstawicieli kooperujących podmiotów, wspólne składanie wniosków projektowych o środki finansowe, prowadzenie wspólnych działań promocyjnych, tworzenie stanowisk koordynatorów itd.

Zmiany dokonujące się w formach i poziomach wzajemnej współpracy podmiotów turystycznych silnie zorientowanych na klienta bezpośrednio oddziałują na cechy modeli biznesowych kształtowanych w usługach turystycznych. Cechy wysoko konkurencyjnych podmiotów współtworzących turystyczny łańcuch dostaw są najczęściej następujące:

- funkcjonowanie w bliskości klienta (galerie, centra miast, główne ciągi komunikacyjne) oraz współpraca w ramach dystrybucji usług z agentami;
- określenie szerokiej idei produktu poprzez obserwacje preferencji i kierunków destynacji turystów, kontakty z portalami turystycznymi, użycie mediów społecznościowych;
- przygotowanie produktu turystycznego – konkretyzacja oferty, współpraca z wytwórcami usług turystycznych;
- kreowanie, promocja produktu w świadomości klienta poprzez skoordynowane akcje wielu podmiotów współpracujących;
- dostarczanie informacji o ofercie *on line*;
- transfer wiedzy w obrębie podmiotów kooperujących;
- najczęściej bezpośredni (fizyczny lub elektroniczny) kontakt z klientem;
- tworzenie wspólnej platformy dystrybucji oferty;
- prawna odpowiedzialność za realizację umowy przed klientem.

5. Obszary wymagające doskonalenia w turystycznych łańcuchach dostaw

Podmioty współtworzące wartość dla klientów i innych interesariuszy muszą poszukać odpowiedniej strategii współpracy, tak by nie tracić klientów. Często bowiem dobrze zbudowany produkt turystyczny przyciągnie kolejnych turystów. Uwzględnienie zawartych w tabeli 2 kierunków doskonalenia prawdopodobnie przyczyni się do stworzenia bardzo silnych układów kreujących popyt na rynku i współtworzenia wartości wszystkim odbiorcom.

Tabela 2. Kierunki doskonalenia turystycznych łańcuchów dostaw

Cel wszystkich uczestników łańcucha (demand Network)	Główne zadania, obszary dla uczestników łańcucha
1	2
Stale monitorowanie i redukcja kosztów świadczenia usług gwarantujące terminowość, niezawodność i jakość świadczenia usługi	<ul style="list-style-type: none"> • zmniejszenie „luzu” w dwóch obszarach: czas realizacji i zdolność świadczenia usługi • standaryzacja czynności i czasu realizacji usług i procesów ich świadczenia, tam gdzie jest to możliwe • nacisk na redukcję ewentualnych odpadów wzdłuż całego łańcucha
Natychmiastowa odpowiedź na zmianę po stronie popytu (liczba chętnych klientów, lokalizacja świadczenia usługi, szybkość za rozsądną cenę, dodatkowe szkolenia)	<ul style="list-style-type: none"> • ścisłe powiązania informacyjne z najważniejszymi klientami i dostawcami w celu monitorowania i usprawnienia, prognozowania ewentualnych zamówień, ciągłego raportowania, np. opinii klientów (na podstawie śledzenia wypowiedzi w portalach społecznościowych, blogach, ankietyzacji wybranych konsumentów w trakcie pokazów, prezentacji, organizowania konkursów wiedzy o firmie), realizowania wspólnych warsztatów praktycznych z kooperantami • redundancja zasobów, szczególnie po stronie upstream • planowanie łańcucha z uwzględnieniem zarówno zdolności usługodawczych, jak i logistycznych • wypracowanie współpracy z kwalifikowanymi dostawcami • obszerne opracowania dotyczące dostawców i wypracowanie systemu ich oceny • system informacji do koordynowania przepływów produktów i informacji
Zapewnienie, że materiały i usługi są chronione przed zakłóceniami zewnętrznymi	<ul style="list-style-type: none"> • nacisk na przejrzystość i widoczność w zdobywaniu zintegrowanych informacji • ustalenie zasad i kryteriów bezpieczeństwa realizacji usługi z dostawcami • przygotowanie procedur reagowania na zagrożenia • współpraca z firmami z sektora ochrony, wywiadowniami gospodarczymi, niezależnymi ekspertami

1	2
Dostarczyć w łańcuchu usługi, które będą kontrolowane. Ostatecznie wdrażać i utrzymywać łańcuch od kołyski po kołyskę (<i>cradle to cradle</i>) ^a	<ul style="list-style-type: none"> • stworzenie i wykorzystywanie zintegrowanego systemu informatyczno-telekomunikacyjnego monitorującego w czasie rzeczywistym przebieg świadczenia usług • natychmiastowa reakcja na sytuacje nietypowe i niebezpieczne • utrzymywanie rezerw kadrowych, np. poprzez zdolność wzajemnego zastępowania pracowników w pełnieniu określonych ról i funkcji
Opracowanie systemu, który może identyfikować, monitorować i redukować ryzyko i zakłócenia w łańcuchu dostaw, a także reagować szybko i ekonomicznie efektywnie	<ul style="list-style-type: none"> • nacisk na widoczność i przejrzystość systemów informatycznych (pod warunkiem ich zintegrowania) w całym łańcuchu dostaw • akceptacja posiadania nadmiaru dostawców, zasobów • mapowanie łańcucha w celu identyfikacji słabych punktów, identyfikacja tzw. momentów prawdy • integracja fazy planowania łańcucha z zarządzaniem • analiza alternatywnego planowania (co jeśli?) • współdziałanie tylko z certyfikowanymi dostawcami • skupienie uwagi nie tylko na możliwych zagrożeniach z dostawcami, ale wszelkich logistycznych powiązaniach z innymi interesariuszami
Zapewnienie ważnym odbiorcom w całym strumieniu produkty i usługi, które nie tylko są nowe, ale są lepiej dopasowane do struktury wartości, a konkurenci zaniedbali lub robią to gorzej. Zapewnienie nowych sposobów świadczenia usług, ich dostarczania i dystrybucji	<ul style="list-style-type: none"> • dzięki współpracy z dostawcami rozwój i ochrona własności intelektualnej • celowa redundancja zasobów • posiadanie listy dostawców, potencjalnych innowatorów, którzy mają opracowane i rozwiązane problemy na innych rynkach • bliska integracja i współpraca z ważnymi klientami, tak by wspólnie wprowadzać innowacje • wspieranie szerokiego zakresu różnych perspektyw i rozwiązań • unikanie, szczególnie dla nowych usług, konkretnych wskaźników wydajności, tak by nie zdusić innowacji • w zależności od rodzaju realizowanej innowacji oferowanie szerokiej gamy struktur łańcucha dostaw, począwszy od czysto modułowego na czysto zintegrowanej skończywszy

^a <http://www.product-life.org/pl/c2c-od-kolyski-do-kolyski>

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Melnik i in. 2010, s. 33-38].

Opisane w tabeli 2 działania wymagają koordynacji w ramach TSC dla zapewnienia najwyższej wartości dostarczanej klientom-turystom.

6. Podsumowanie

Tworzenie turystycznego łańcucha dostaw wymaga nowego ujęcia teoretycznego, odzwierciedlającego realne zmiany w gospodarce, w której turystyka nabiera strategicznego znaczenia. W nowej sytuacji trzeba szukać nowych idei, które wspomogłyby przedsiębiorców w efektywniejszym spełnianiu oczekiwań klienta usług turystycznych poprzez działania współpracujących firm.

Literatura

- Ashworth G., Voogd H., *Marketing of tourism places: what are we doing? In Global Tourist Behavior*, Uysal M. (red.), "International Business Press" Binghamton 1994.
- Ballantyne D., Williams J., *Robert Aitken Introduction to service-dominant logic: From propositions to practice*, Industrial Marketing Management, vol. 40, Issue 2, February 2011.
- Distribution channel*, World Tourism Organization, Madrid, Spain (1975).
- Drucker P.F., *Myśli przewodnie Druckera*, MT Biznes, Warszawa 2002, s. 40.
- García-Rosell J.-C., Haanpää M., Kylänen M., Markuksela V. 2007, *From firms to extended markets – a cultural approach to tourism product development*, Tourism – Interdisciplinary Journal 55 (4).
- Halley W.A., Beaulieu M. (2009), *Mastery of operational competencies in the context of supply chain management*, Supply Chain Management: An International Journal, 14 (1), 49-63.
<http://www.product-life.org/pl/c2c-od-kolyski-do-kolyski>.
- Kothandaraman P., Wilson D.T. (2001), *The future of competition: Value-creating networks*, Industrial Marketing Management, 30(4).
- Kotler P., *Marketing*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań 2005.
- Melnyk S.A., Davis E., Spekman R., Sandor J., *Supply Chain: managing for multiple outcomes*, MIT Sloan Management Review, 2010, Winter 2010, vol. 51.
- Morawski M., Niemczyk J., Perechuda K., Stańczyk-Hugiet E., *Zarządzanie. Kanony i trendy*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010.
- Porter M.E., *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001.
- Rusko R., Kylänen M., Saari R., *Supply Chain in Tourism Destinations: The Case of Levi Resort in Finnish Lapland International journal of tourism research* 11, (2009) (www.interscience.wiley.com).
- Rutkowski K., *Zarządzanie łańcuchem dostaw – próba sprecyzowania terminu i określenia związków z logistyką*, Gospodarka materiałowa i Logistyka, 2004, nr 12.
- Song X., Huang G., *Tourism supply chain management: A new research agenda*, Tourism Management Volume 30, Issue 3, June 2009.
- Storbacka K., Nenonen S., *Scripting markets: From value propositions to market propositions Industrial Marketing Management* 40 (2011).
- Strategie łańcuchów dostaw*, red. M. Ciesielski, J. Długosz, PWE, Warszawa 2010, s. 11-13.
- Witkowski J., *Zarządzanie łańcuchem dostaw, Koncepcje, procedury, doświadczenia*, PWE, Warszawa 2010.

TOURIST SUPPLY CHAINS. DIRECTIONS OF CHANGES AND PERFECTING

Summary: Building supply chains should refer to creating value for both the client and other stakeholders, such as residents. The author emphasizes building the theoretical foundations of the concept of tourist supply chain often including many small businesses, for which the coordination of activities is the biggest problem. The author also proposes directions perfecting the tourist supply chain

Keywords: tourist supply chain, supply chain, value for a client.