



Sabina Kauf

Uniwersytet Opolski
Wydział Ekonomiczny
Zakład Logistyki i Marketingu
skauf@uni.opole.pl

WYBRANE ATRYBUTY ZARZĄDZANIA PUBLICZNYM ŁAŃCUCHEM DOSTAW – ORIENTACJA NA KLIENTA I PRZEPIŁYWY

Streszczenie: Sektor publiczny różnych szczebli (państwo, województwo, powiat, gmina) realizuje wiele zadań – od tych bardzo prostych, po kompleksowe, wydając ogromne sumy pieniędzy. Organizacje publiczne, dążąc do zapewnienia pożądanego poziomu świadczeń, coraz częściej korzystają z alternatywnych form organizacyjnych (np. partnerstwo publiczno-prywatne) i źródeł finansowania, tzn. gwarantują dostęp do świadczeń, jednak nie zawsze je samodzielnie wykonują. A to powoduje zmiany w (publicznych) łańcuchach tworzenia wartości, gdyż wzrasta liczba uczestników łańcucha. Zmiany te stanowią impuls do podjęcia próby wskazania, że orientacja na odbiorców i przepływy stanowi kluczowe atrybuty (publicznego) łańcucha dostaw.

Słowa kluczowe: publiczny łańcuch dostaw, logistyka w sferze publicznej, łańcuch dostaw.

Wprowadzenie

Obserwowane w ostatnich czasach „urynkowienie” sektora publicznego sprawia, że jego decyzje zostały zdominowane myśleniem ekonomicznym. Presja wzrostu efektywności wynika z permanentnych niedoborów finansowych i rosnącej ilości zadań publicznych. Dążąc do zapewnienia pożądanego poziomu świadczeń po możliwie najniższym koszcie, organizacje publiczne coraz częściej są skłonne do zawierania umów publiczno-prywatnych czy wdrożenia logistyki publicznej. Wzrastająca liczba realizatorów powoduje zmiany w (publicznych) łańcuchach tworzenia wartości. Zmiany te stanowią impuls do podjęcia próby wykazania, że koncepcja zarządzania łańcuchem dostaw może stanowić

podstawę świadomego, opartego na doświadczeniach praktyki kształtowania wartości publicznej, bez konieczności koncentracji wyłącznie na wzroście efektywności, tzn. redukcji kosztów. Należy dodać, że sformułowanie „publiczny łańcuch dostaw” stosuje się przede wszystkim dla wyraźnego rozgraniczenia charakteru zadań realizowanych w ramach łańcucha dostaw. W tym kontekście publiczny łańcuch dostaw obejmuje zatem realizację zadań publicznych, które służą dobru społecznemu.

W artykule podjęto próbę wykazania, że orientacja na odbiorców i przepływy stanowi atrybuty (publicznego) łańcucha dostaw. Ponadto wskazano rolę sieci integrujących wymiar polityczny, administracyjny i gospodarczy.

1. Logistyka publiczna a zarządzanie łańcuchem dostaw w sektorze publicznym

Logistyka publiczna oznacza transformację czasowo-przestrzenną związaną z realizacją zadań publicznych oraz koordynację styków między zaangażowanymi instytucjami. Ponieważ w realizacji zadań publicznych uczestniczy wiele organizacji, zarówno publicznych, jak i prywatnych, konieczne jest rozpatrywanie logistyki publicznej w kontekście łańcucha dostaw. Wówczas oznacza ona zorientowane na przepływy zarządzanie publicznymi łańcuchami/sieciami tworzenia wartości [EBig, 2005, s. 93 i nast.]. W tym kontekście publiczny łańcuch dostaw stanowi sieć organizacji i agencji rządowych oraz samorządowych, a także instytucji oraz przedsiębiorstw prywatnych, których celem jest jak najlepsza realizacja zadań publicznych przynosząca wartość dodaną dla sektora publicznego i beneficjentów. Publiczny łańcuch dostaw powinien zagwarantować samorządom terytorialnym zaopatrzenie w dobra i usługi publiczne zgodnie z potrzebami społecznymi.

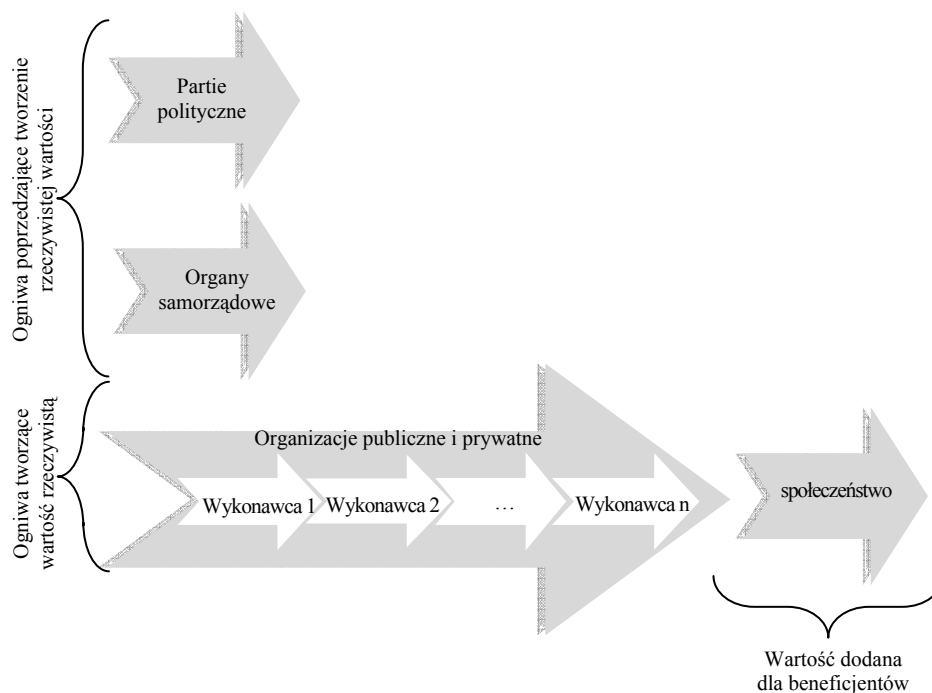
Publiczny łańcuch dostaw obejmuje zatem wszelkie działania związane z czasowo-przestrzenną transformacją dóbr, niezależnie od ich formy własności i charakteru organizacji działania te realizującej. W ramach łańcucha dostaw są dostarczane, udostępniane i utrzymywane narzędzia oraz maszyny niezbędne do realizacji zadań publicznych [EBig, Witt, Scheckenhofer, 2009, s. 8]. Sektor publiczny, dbając o permanentne podnoszenie jakości życia mieszkańców, dąży do dostarczania im świadczeń na jak najwyższym poziomie, przy akceptowalnych przez nich kosztach.

Ponieważ pojęcie „publiczny” stosuje się głównie dla rozgraniczenia charakteru realizowanych w łańcuchu dostaw zadań, można uznać, że ma on cechy analogiczne, jak łańcuch klasyczny. Jest to przede wszystkim zorientowanie na klienta i kształtowanie relacji partnerskich z uczestnikami łańcucha. Orientacja na klienta oznacza zorientowanie na społeczeństwo oraz świadome ukierunkowanie oferty świadczeń na beneficjentów. Relacje partnerskie odnoszą się zaś do kwestii form zaangażowania sektora prywatnego w realizację zadań publicznych służących dobru społecznemu. Ponadto łańcuchy dostaw są zorientowane na optymalizację działań wszystkich ogniw łańcucha (zaangażowanych organizacji) oraz sprawne funkcjonowanie całych sieci dostaw.

2. Publiczny łańcuch dostaw jako sieć wielopoziomowa

Publiczny łańcuch dostaw jest swego rodzaju siecią wielopoziomową [Eßig, Batran, 2006, s. 127 i nast.], na którą składa się szereg podmiotów powiązanych ze sobą i między sobą (rys. 1). Wielopoziomowość wynika z zaangażowania różnych szczebli decyzyjnych.

Rodzaj realizowanych przez poszczególne szczeble administracyjne (państwo, województwo, powiat, gmina) zadań publicznych jest rozstrzygany na gruncie politycznym (legislacyjnym). To sfera polityki tworzy impuls do kształtowania łańcuchów tworzenia wartości publicznej. Wartość ta jest sumą korzyści jednostkowych dostarczonych beneficjentowi przez sektor publiczny i nakładów, jakie musi ponieść w związku z pozyskaniem świadczenia [Kauf, 2009, s. 111]. Z reguły rodzaj postulowanych przez sferę polityki zadań publicznych wynika z programów partii politycznych i porozumień koalicyjnych. Niemniej zadania te powinny być zgodne z interesem społecznym, gdyż wybory polityczne podlegają ocenie społecznej wyrażanej podczas wyborów parlamentarnych i samorządowych. Cele polityczne, np. poprawa sytuacji osób niepełnosprawnych czy samotnie wychowujących dzieci, stanowią podstawę opracowania programów działania (np. program na rzecz osób niepełnosprawnych) znajdujących swój wyraz w ustawach i rozporządzeniach. Przepisy wykonawcze tworzą wytyczne dla działań administracji publicznej różnych szczebli (np. województwo, gmina). W tym kontekście administracja samorządowa jest odpowiedzialna za realizację celów ustalonych na poziomie politycznym (np. podział środków, zabezpieczenie świadczeń publicznych, wyznaczenie podmiotów realizujących zadania).



Rys. 1. Publiczny łańcuch tworzenia wartości jako sieć wielopoziomowa

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: EBig, Batran [2006, s. 127 i nast.].

Tworzenie wartości na poziomie legislacyjnym i administracyjnym odnosi się do kształtowania podstaw realizacji zadań służących interesowi publicznemu. W aspekcie łańcucha dostaw poziomy te stanowią ogniwa poprzedzające tworzenie rzeczywistej wartości dla społeczeństwa, bez których wartość ta nie mogłaby zostać dostarczona [Szromnik, 2007, s. 51 i nast.; Borowski, 2013, s. 11 i nast.]. Rzeczywista wartość jest tworzona albo przez jednostki sektora publicznego samodzielnie, albo przez jednostki, którym realizacja świadczenia została zlecona (np. przedsiębiorstwa prywatne) [Kauf, 2013, s. 87].

Publiczny łańcuch dostaw charakteryzuje sieciowa struktura powiązań zarówno między jego uczestnikami, jak i poziomami decyzyjnymi. Występują w nich relacje między:

- jednostkami na poziomie legislacyjnym,
- jednostkami administracyjnymi,
- podmiotami rzeczywiście wykonującymi zadania publiczne,
- poziomem legislacyjnym a administracją publiczną,
- podmiotami świadczącymi usługi publiczne a beneficjentami świadczeń.

Wielopoziomowość sieci tworzenia wartości w sektorze publicznym sprawia, że adaptacja koncepcji klasycznej nie jest prosta i jednoznaczna. Trudności wynikają między innymi z faktu, że wartość jest dostarczona beneficjentom wówczas, gdy są oni gotowi zapłacić za świadczenie kwotę przekraczającą koszt wytworzenia [Porter, 2006]. Jednak sektor publiczny jest finansowany z podatków, a to zakłóca stosunki wymienne i powoduje brak bezpośrednich zależności między usługą publiczną a zapłatą za nią. W konsekwencji beneficjent nie wnosi bezpośredniej opłaty za świadczenie, które otrzymuje.

3. Orientacja na klienta/beneficjenta w (publicznym) łańcuchu wartości

Klasyczne łańcuchy tworzenia wartości są sterowane przez nabywców, którzy są gotowi za produkt zapłacić. Punktem wyjścia analizy takich łańcuchów są wszystkie procesy niezbędne do przemieszczenia i transformacji dóbr, od nabywców począwszy, a na dostawcach surowców skończywszy. Skłonność nabywców do dokonania zakupu decyduje o sukcesie lub porażce poszczególnych ogniw łańcucha. Stosunki wymienne w ramach klasycznego łańcucha wartości charakteryzuje również dobrowolność zakupów dokonywanych przez odbiorców¹, a także ich bezpośrednie relacje z dostawcami. W uproszczeniu relacje te można przedstawić z wykorzystaniem dwóch ogniw: dostawca – odbiorca.

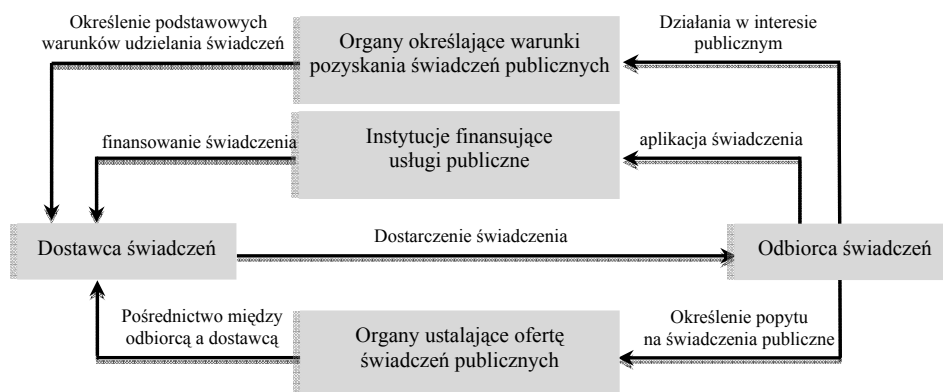
W klasycznym łańcuchu wartości odbiorcą jest suwerenny konsument, który korzysta z wolności wyboru, dokonuje wyborów² oraz ma prawo do nieuczestnictwa [Chrisidu-Budnik, 2013, s. 17]. Klient to ten, kto dobrowolnie nabywa produkt i dokonuje za niego zapłaty. W przypadku łańcuchów publicznych identyfikacja odbiorcy nie jest już tak jednoznaczna, gdyż odbiorca usług publicznych (obywatel) nie zawsze ponosi koszty z tytułu korzystania ze świadczeń (rys. 2).

W konsekwencji między odbiorcą świadczeń publicznych a jego oferentem występują jednostki pośredniczące, np. instytucje finansujące. To sprawia, że zobrazowanie procesów wymiany w sektorze publicznym wymaga zaprezentowania całej sieci powiązań. Relacje wymienne obejmują nie tylko dostawców i odbiorców, ale także wszystkie instytucje odpowiedzialne za definiowanie rodzaju dostarczanych społeczeństwu świadczeń, opracowywanie programów działania, a także wykonanie zadania. Sieć powiązań w publicznym łańcuchu

¹ Mamy tu na myśli zarówno odbiorców wewnętrznych, jak i zewnętrznych.

² Dysponuje także możliwością odrzucenia tego, co oferuje rynek (prawo wyboru negatywnego).

dostaw obejmuje: dostawcę i odbiorcę świadczeń, instytucje określające rodzaj świadczeń publicznych, organy ustalające warunki świadczenia usług publicznych oraz instytucje finansujące [Larisch, 1999, s. 72].



Rys. 2. Stosunki wymienne w sektorze publicznym

Źródło: Larisch [1999, s. 88].

Odbiorcą³ jest osoba potrzebująca i korzystająca ze świadczeń publicznych, dostawcą zaś instytucja wykonująca świadczenia i dostarczająca je odbiorcy⁴. Dostawcy usług publicznych są zorganizowani w struktury hierarchiczne, w obrębie których następuje identyfikacja problemów odbiorców świadczeń oraz są określane właściwe sposoby ich rozwiązania. Organy ustalające ofertę świadczeń publicznych stanowią ogniwo łączące dostawców z ich odbiorcami; służą odbiorcom pomocą w konkretyzacji zapotrzebowania na świadczenia. Są to w szczególności osoby, które są zdolne obiektywnie ocenić sytuację społeczną potencjalnego odbiorcy świadczeń (np. pracownicy opieki społecznej). W relacjach między dostawcą a odbiorcą występują również organy określające warunki pozyskania świadczeń publicznych ustalające jednocześnie programy działania. Stanowią one ogniwa poprzedzające tworzenie wartości rzeczywistej dla społeczeństwa, czyli formułujące cele polityczne (np. ograniczenie przestępczości) na poziomie legislacyjnym. Zalicza się tutaj również poziom administracji

³ Pojęcie odbiorcy/klienta usług publicznych jest wieloznaczne. Może być rozumiane jako podmiot pasywny, który potrzebuje pomocy ze strony państwa, gdyż sam nie jest w stanie rozwiązać swoich problemów i zaspokoić potrzeb. Może to być także osoba, która jest w stanie dokonać racjonalnej oceny usługi publicznej, racjonalnego wyboru dostawcy oraz sprawnego jej zakupu. Odbiorca może być także rozumiany jako współtwórca wzorów i wartości, jakie powinny zostać zawarte w określonym świadczeniu publicznym [McLaughlin, 2009, s. 1103].

⁴ Organizacji takich może być wiele.

samorządowej, który jest odpowiedzialny za urzeczywistnienie decyzji podjętych na poziomie legislacyjnym. Z kolei instytucje finansujące realizację zadań publicznych przejmują koszty świadczenia, za które powinien zapłacić odbiorca.

Przejęcie kosztów przez sektor publiczny oznacza *de facto* finansowanie przez społeczeństwo. To ono w formie podatków i opłat „płaci” za świadczenia publiczne. Jednak podatnik nie jest równoznaczny z odbiorcą konkretnych świadczeń finansowanych z indywidualnych podatków⁵. Zarówno dla sfery polityki, jak i administracji samorządowej jako ogniw łańcucha tworzenia wartości oznacza to, że procesy wymiany zachodzą między wieloma podmiotami powiązаныmi w jedną sieć. Zależności takie dotyczą nie tylko świadczeń socjalnych, ale również takich, jak np. wydanie dowodu rejestracyjnego czy paszportu. Obywatel składa wniosek we właściwym urzędzie o wydanie dokumentu, dokonując opłaty skarbowej będącej formą zapłaty za świadczenie.

Administracja samorządowa może pełnić rolę organu określającego warunki pozyskania świadczeń publicznych, instytucji finansującej i ustalającej ofertę świadczeń, która zgłasza zapotrzebowanie na świadczenia oraz opłaca podmioty je realizujące. W rozumieniu klasycznego łańcucha dostaw to administracja samorządowa, świadcząca usługi socjalne i publiczne, może być rozumiana jako nabywca/klient, a nie obywatel będący rzeczywistym odbiorcą świadczeń [Reichard, 2004].

Obywatel nie może być traktowany jako odbiorca ostateczny również ze względu na przymusowy charakter świadczeń publicznych, np. opłaty za wywóz nieczystości, obowiązek meldunkowy czy rejestracji samochodu. Specyfika sektora usług publicznych sprawia, że w imię określonych wartości świadczenia publiczne mogą zostać zmonopolizowane, a odbiorca pozbawiony prawa wolnego wyboru i prawa do nieuczestnictwa. W tym kontekście administracja samorządowa jest oferentem posiadającym status monopolisty, realizującym świadczenia konieczne [Bandemer, 2005, s. 452].

Niemniej z perspektywy organów samorządowych obywatel/mieszkaniec jest klientem, który zgłaszając zapotrzebowanie na konkretne świadczenia publiczne, uruchamia proces ich realizacji. Ta jest z kolei warunkowana gotowością społeczeństwa do zapłaty (w formie podatków i opłat). Jej brak (np. uchylanie się od podatków) może ograniczyć ilość świadczeń. Ponadto obywatele w wyborach demokratycznych wybierają przedstawicieli polityki, artykułując w ten sposób swoje potrzeby i życzenia. W ten sposób pośrednio wpływają na formułowanie celów [Günther, Scheiber, 2005, s. 148]. Ze względu na fakt, że społeczeństwo jako nabywcy często nie może bezpośrednio decydować o skorzystaniu

⁵ Podatek jest pieniężnym świadczeniem obowiązkowym, jednak bez konkretnego, bezpośredniego świadczenia wzajemnego. Szerzej zob. Dzwonkowski [2014].

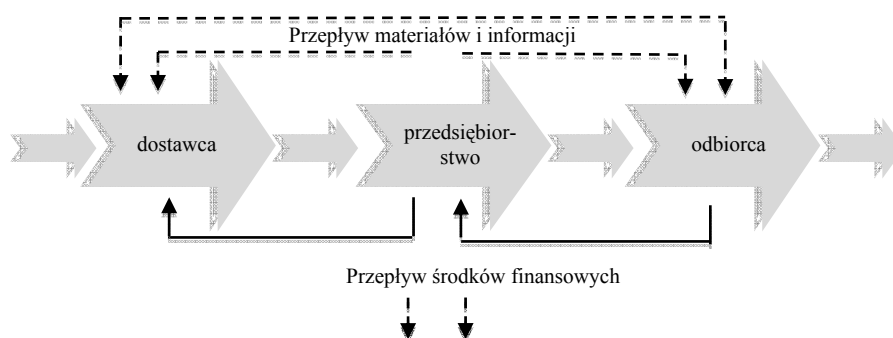
ze świadczenia, polski system prawny daje mu inne, pośrednie możliwości sterowania łańcuchem tworzenia wartości, takie jak np. lobbowanie, protest, nieposłuszeństwo obywatelskie, edukacja publiczna i rzecznictwo [Długosz, Wygnański, 2005]. Jest to również aktywność obywatelskich grup interesów i możliwość ich uczestnictwa w procesach decyzyjnych [Blicharz, 2009, s. 38 i nast.].

Można zatem przyjąć, że choć w publicznych łańcuchach tworzenia wartości nie mamy do czynienia z bezpośrednim aktem kupna, to obywatele w sposób pośredni wpływają na decyzje polityczne i działania administracji samorządowej. Te zaś ze względu na potrzebę legitymizacji dokładnie analizują wszystkie zgłaszane przez społeczeństwo postulaty i starają się dostosować ofertę zadań publicznych do zmieniających się potrzeb społecznych. Dlatego można uznać, że obywatele/mieszkańcy mogą być traktowani jako odbiorcy w rozumieniu klasycznego łańcucha tworzenia wartości. W takim ujęciu administracja samorządowa stanowi ogniwo łączące dostawców świadczeń publicznych i odbiorców ostatecznych.

Reasumując, choć odbiorcy/obywatele jedynie w sposób pośredni sterują tworzeniem wartości, to w warunkach demokracji, dzięki partycypacji społecznej, współtworzą wartości, które powinny zawierać świadczenia publiczne. Tym samym zasadne wydaje się zastosowanie koncepcji łańcucha dostaw również w sektorze publicznym.

4. Orientacja na przepływy w (publicznym) łańcuchu dostaw

Klasyczny łańcuch tworzenia wartości ma silne powiązania z logistyką. To sprawia, że zarządzanie łańcuchem dostaw koncentruje się na optymalizacji wykraczających poza przedsiębiorstwo przepływów towarów i usług oraz towarzyszących im informacji. W tym kontekście orientacja na przepływy stanowi ogniwo łączące wszystkie podmioty zaangażowane w tworzenie wartości (rys. 3).



Rys. 3. Przepływy realizowane w ramach łańcucha dostaw

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Blaik [2001, s. 50].

Z punktu widzenia publicznych łańcuchów dostaw zaprezentowane na rys. 3 przepływy wydają się być niewystarczające. Wynika to przede wszystkim ze wspomnianej już wielopoziomowości łańcucha oraz pośrednich relacji dostawca – nabywca.

Klasyczne łańcuchy dostaw są sterowane bezpośrednio przez odbiorców ostatecznych, którzy przez zakup lub rezygnację z niego wpływają na sytuację gospodarczą podmiotów zaangażowanych w dostarczanie wartości. W publicznych łańcuchach dostaw mechanizm ten jest zakłócony. W przypadku kształtowania oferty usług publicznych sektor publiczny występuje jako podmiot finansujący świadczenia. Oznacza to, że odbiorcy/obywatele płacą za usługę publiczną w formie opłat i podatków, jednak bez konkretnego, bezpośredniego świadczenia wzajemnego.

Pośrednie relacje między dostawcą świadczeń a ich odbiorcą prowadzą do rozdzielenia świadczeń i zapłaty za nie, a to ma konsekwencje dla przepływu środków finansowych. I tak np. finansowanie pomocy socjalnej dla matek samotnie wychowujących dzieci w publicznym łańcuchu dostaw odbywa się za pośrednictwem organów administracji samorządowej. Te ustalają warunki ubiegania się i przydziału świadczeń socjalnych. Podobnie jest w przypadku świadczeń rzeczowych, np. wystawienia dowodu osobistego. Tutaj odbiorca/obywatel nie dokonuje płatności za dowód bezpośrednio w Polskiej Wytwórni Papierów Wartościowych, która blankiety produkuje, tylko we właściwym urzędzie miasta.

Inaczej jest w przypadku przepływu świadczeń publicznych. Ich dostawca [Kauf, 2014, s. 46 i nast.] jest zobowiązany do przygotowania i udostępnienia świadczenia odbiorcom/mieszkańcom, którzy go potrzebują, np. osoby uzależnione. Tutaj analogicznie jak w klasycznym łańcuchu dostaw świadczenie przepływa między dostawcą a odbiorcą ostatecznym. W sytuacji gdy sektor publiczny do realizacji zadań publicznych wykorzystuje podmioty trzecie (w ramach ppp), wówczas w publicznym łańcuchu dostaw są również realizowane procesy wymiany (przepływy) między ogniwami realizującymi świadczenie. Różnice w stosunku do łańcucha klasycznego występują wówczas, gdy w wykonanie świadczenia są zaangażowane podmioty publiczne. Tak jest między innymi w przypadku dowodów osobistych, gdzie między odbiorcą/obywatelem a dostawcą – Polską Wytwornią Papierów Wartościowych występują organy samorządowe. Odbiorca nie otrzymuje dokumentu bezpośrednio od producenta, dokonując za niego zapłaty, tylko za pośrednictwem właściwego urzędu. W ten sposób pośrednie relacje dostawca – odbiorca mają wpływ nie tylko na przepływy środków finansowych, ale także świadczeń.

W przypadku publicznego łańcucha dostaw nie mamy do czynienia z mechanizmem bezpośrednich decyzji zakupowych, a to sprawia, że między dostawcą i odbiorcą nie występuje również bezpośredni przepływ informacji. Realizacja świadczeń publicznych następuje nie z inicjatywy ostatecznego odbiorcy, a gremiów politycznych. Wymiana informacji między mieszkańcami a sferą polityki jest pośrednia i znajduje swoje odzwierciedlenie między innymi w grupach interesów. Przykładowo sfera polityki postuluje zwiększenie liczby miejsc w przedszkolach. Za urzeczywistnienie decyzji politycznych jest odpowiedzialny szczebel administracji samorządowej. Przepływ informacji następuje zatem między sferą polityki a organami wykonawczymi. Te informują z kolei podmioty wykonujące świadczenie. Ponieważ odbiorca aplikuje świadczenie publiczne w organizacji publicznej świadczenie to finansującej, przepływ informacji następuje między odbiorcą a instytucją finansującą świadczenie.

Wielość podmiotów zaangażowanych w świadczenie usług publicznych komplikuje również koordynację przepływów. Wymagają jej zarówno przepływy między sferą administracji samorządowej a wykonawcami świadczeń (a tych może być dużo), jak i podmiotami zaangażowanymi w proces realizacji świadczeń.

Konstatując, należy stwierdzić, że w publicznych łańcuchach dostaw przepływy są wielopoziomowe i odbywają się z wykorzystaniem podmiotów pośredniczących, co znacznie utrudnia ich koordynację.

Podsumowanie

Wskazane atrybuty publicznego łańcucha dostaw uwidaczniają, że klasyczna koncepcja zarządzania łańcuchem dostaw może znaleźć swoje zastosowanie w sektorze publicznym i stanowić instrument analizy styków pomiędzy różnymi poziomami decyzyjnymi oraz jednostkami zaangażowanymi w proces realizacji zadania publicznego. Adaptacja koncepcji klasycznych na potrzeby sektora publicznego wymaga jednak znacznego poszerzenia i analizy elementów charakterystycznych jedynie dla analizowanego sektora. Chodzi tu między innymi o pośrednie relacje dostawca – odbiorca, a także brak bezpośredniej zależności między świadczeniem a zapłatą za nie.

Autorka ma świadomość, że przedstawione atrybuty nie wyczerpują problematyki zarządzania publicznym łańcuchem dostaw, niemniej ma nadzieję, że stanie się on inspiracją do dalszych rozważań nad tym stosunkowo nowym pojęciem z dziedziny zarządzania.

Literatura

- Bandemer S. (2005), *Qualitätsmanagement* [w:] B. Blanke, S. von Bandemer, F. Nullmeier, G. Wewer (Hrsg.), *Handbuch zur Verwaltungsreform*, Wiesbaden, s. 452.
- Blaik P. (2001), *Logistyka*, Warszawa.
- Blicharz J. (2009), *Wpływ społeczeństwa obywatelskiego na efektywność zarządzania* [w:] J. Supernat (red.), *Między tradycją a przyszłością w nauce prawa administracyjnego*, Wrocław.
- Borowski J. (2013), *Łańcuch wartości jako nowa teoria zarządzania strategicznego*, „Optimum. Studia Ekonomiczne”, nr 2 (62).
- Chrisidu-Budnik A. (2013), *Klient organizacji publicznej* [w:] A. Frąckiewicz-Wronka (red.), *Zarządzanie publiczne: koncepcje, metody, techniki*, Zeszyty Naukowe UE, Katowice.
- Długosz D., Wygnański J. (2005), *Obywatele współdecydują. Przewodnik po partycypacji społecznej*, Warszawa.
- Dzwonkowski H., *Prawo podatkowe*, Warszawa.
- Eßig M., Batran A. (2006), *Konzeptionelle Grundlagen des Public Supply Chain Management*, „Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen”, H. 2.
- Eßig M., Witt M., Scheckenhofer M. (2009), *Öffentliche Logistik. Logistik zur Erfüllung öffentlicher Aufgaben* [w:] M. Eßig, M. Witt (Hrsg.), *Öffentliche Logistik*, Wiesbaden.
- Eßig M. (2005), *Zur Anwendbarkeit der logistischen Führungskonzeption auf den öffentlichen Sektor* [w:] R. Lasch, C.G. Janker (Hrsg.), *Logistikmanagement: Innovative Logistikkonzepte*, Wiesbaden.
- Günther E., Scheiber L. (2005), *Analyse der Hemmnisse* [w:] *Umweltfreundliche öffentliche Beschaffung. Innovationspotentiale, Hemmnisse, Strategien*, Heidelberg.
- Kauf S. (2013), *Model logistyki publicznej – próba identyfikacji* [w:] J. Szoltysek, B. Detyna (red.), „Logistyka. Współczesne wyzwania”, nr 4, Wałbrzych.
- Kauf S. (2009), *Orientacja marketingowa i logistyczna w zarządzaniu regionem*, Opole.
- Kauf S. (2014), *Public logistics – development and determinants* [w:] A. Bujak, M. Paradowska (red.), *Challenges and Conceptions in Contemporary Logistics*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu”, No. 1 (39).
- Larisch M. (1999), *Elemente einer Ökonomie sozialwirtschaftlicher Organisation*, Frankfurt.
- McLaughlin H. (2009), *What's in a name: 'client', 'patient', 'customer', 'consumer'. Expert by experience, service use-whats next?* „The British Journal of Social Work”, No. 6, s. 1103.
- Porter M. (2006), *Przewaga konkurencyjna*, Gliwice.
- Reichard C. (2004), *Public Governance – Strukturen im gewährleistenden Staat*, Ringvorlesung Modern Governance, 24.11.2004, Universität Potsdam.
- Szromnik M. (2007), *Marketing terytorialny. Miasto i region na rynku*, Kraków.

**SPECIFIC ATTRIBUTES OF PUBLIC SUPPLY CHAIN MANAGEMENT –
FLOW AND CUSTOMER FOCUS**

Summary: The public sector at various levels (country, province, district, commune) realizes many tasks – from the very simple to the complex, spending a lot of money. Public organizations aiming to provide the desired level of benefits, turning to alternative form of organization more and more often (eg. public-private partnership) and to different source of funding. That's mean they guarantees the acces to the benefits, but they do not perform them by themselves. And this is the causes of changes in the (public) value chain, because the number of participants in chain is increasing. These changes are the impulse to try to identify that focusing on consumer and flow of materials are the key of public supply chain.

Keywords: public supply chain, public logistic, supply chain.