

Henryk Woźniak<sup>1</sup>  
Uniwersytet Gdański

# Ewolucja łańcuchów dostaw (cz. 1)

## Charakter zmian w otoczeniu rynkowym

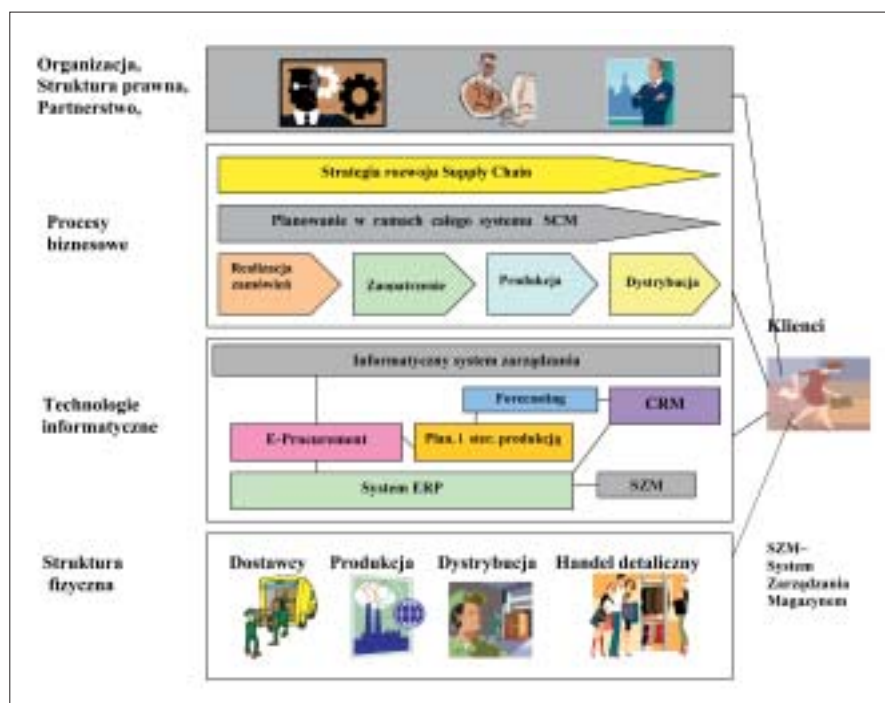
Zarządzanie łańcuchem dostaw (*ang. Supply Chain Management – SCM*) nie jest już w gospodarce czymś nowym, chociaż pojęcie to jest różnie interpretowane. SCM jest zorientowaną na przepływ i procesy oraz popyt optymalizacją, wykraczającą poza ramy przedsiębiorstw - uczestników sieci, tworzących dodatkową wartość w celu realizacji zrównoważonego potencjału obniżki kosztów oraz potencjału wzrostu wartości<sup>2</sup>. Przy analizie łańcuchów tworzenia wartości muszą być uwzględnione różne warstwy (poziomy), które je stanowią: fizyczna infrastruktura podmiotów w sieci, procesy biznesowe, struktury organizacyjne i zbiory funkcji, jak również systemy informatyczne (rysunek 1).

Znaczenie zarządzania łańcuchami dostaw, jako ważnego czynnika osiągnięcia sukcesu ekonomicznego w warunkach globalizacji gospodarki, znane jest w teorii i w praktyce od stosunkowo dawna. SCM z punktu widzenia producenta stanowi zarządzanie siecią podmiotów w zakresie zaopatrzenia, produkcji i dystrybucji, w celu zapewnienia poziomu obsługi klienta determinowanego przez wymagania rynku, przy zapewnieniu możliwie najniższych kosztów. Znaczenie zarządzania łańcuchem dostaw staje się tym ważniejsze w walce o klientów i rynki zbytu, im bardziej przedsiębiorstwa rozumieją wysoką jakość produktów jako konieczną oczywistość, a różnice cenowe przy rosnącej ciągle wzajemności produktów jako coraz mniej znaczące. To rozpoznanie jest znane szerzej od dawna, w związku z czym nasuwa się pytanie, dlaczego nie wszystkie

przedsiębiorstwa uczyniły użytek z tej wiedzy. Mimo intensywnych rozwiązań optymalizacyjnych i globalizacyjnych, stopnie tworzenia wartości wielu przedsiębiorstw są ukierunkowane w wymiarze przestrzennym na krajowe rozwiązania, struktury produkcyjne nie są konsolidowane, a łańcuchy dostaw w wymiarze międzynarodowym nie są właściwie zorganizowane. Efektem tego są wysokie koszty oraz zbyt niski poziom obsługi klienta. Często cytowany przykład firmy DELL pokazuje jednakże, że można zorganizować łańcuchy globalne z doskonałym poziomem obsługi i niskimi kosztami, dzięki czemu firma mogła uzyskać decydującą o sukcesie przewagę konkurencyjną<sup>3</sup>.

Przedsiębiorstwa muszą zmierzyć się tymczasem z rzeczywistością, w której wzrost stopnia złożoności procesów biznesowych oraz narastającej kompleksowości stosunków rynkowych stał się faktem, na co złożyły się w znacznej mierze następujące przyczyny:

- większy wolumen zaopatrzenia i zbytu poza Europą, z dużym potencjałem wzrostu rynku chińskiego, prowadzi do funkcjonowania łańcuchów dostaw dłuższych, bardziej złożonych i mniej tolerancyjnych na błędy
- rosnące cały czas wymagania klientów względem stopnia gotowości dostaw, w szczególności dotyczące czasu dostawy i niezawodności dostawy
- wzrost potrzeb w zakresie usług uzupełniających o znaczącej wartości. W konsekwencji niektóre rodzaje działalności, które tradycyjnie były realizowane w przedsiębiorstwach produkcyjnych, przesunięte zostały do centrów dystrybucyjnych
- większa złożoność i zróżnicowanie produktów, prowadzące w efekcie do skrócenia ich cykli życia i rosnącej ilości artykułów w magazynach.



Rys. 1. Poziomy zarządzania łańcuchami dostaw.

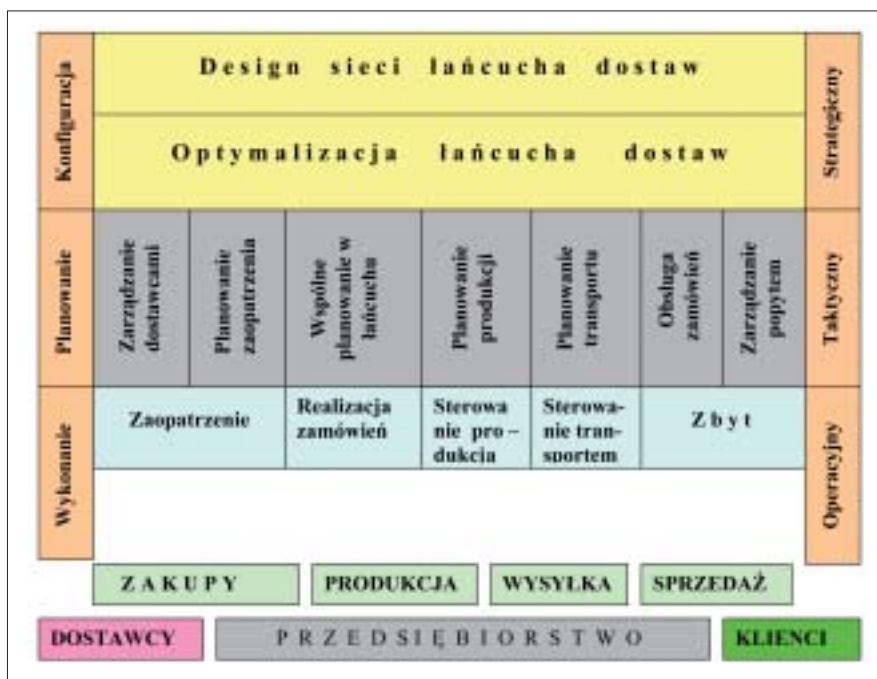
<sup>1</sup> Doc. dr hab. Henryk Woźniak, Katedra Logistyki, Wydział Ekonomiczny, Uniwersytet Gdański (*przyp. red.*).

<sup>2</sup> Por.: J. Witkowski, *Zarządzanie łańcuchem dostaw*, PWE, Warszawa 2003; S.K. Walter, *Supply Chain Management (SCM) – ein universitärer, berufsbegleitender Lehrgang an der ETH Zürich*. [W:] LOGISTIK HEUTE *Karriere in der Logistik*.html, 3. I. Fechner; *Zarządzanie łańcuchem dostaw*. Wyższa Szkoła Logistyki, Poznań 2007.

<sup>3</sup> Por. Budowanie relacji w ramach łańcucha dostaw [W:] *Zarządzanie łańcuchem dostaw*. Harvard Business Review, Wyd. HELION, Gliwice, s.76-96.

Ten wzrost kompleksowości procesów w łańcuchach dostaw prowadzi do sytuacji, w której polepszenie efektywności wewnętrznej firmy poprzez nacisk na obniżkę kosztów nie wystarcza. Koszty logistyczne wzrosły w ostatnich latach i będą prawdopodobnie nadal rosnąć, wobec czego ta grupa kosztów nie może generalnie stanowić oczekiwanego potencjału oszczędnościowego.

W zarządzaniu łańcuchami dostaw można wyodrębnić zadania realizowane na trzech kolejnych stopniach: operacyjnym, taktycznym i strategicznym. Nad właściwymi elementami procesów (poczynając od zakupów zaopatrzeniowych i kończąc na zbyciu) znajdują się procesy taktyczne, planistyczne. Na poziomie strategicznym głównym zadaniem jest ukształtowanie i optymalizacja całego łańcucha dostaw (rysunek 2).



Rys. 2. Stopnie zarządzania łańcuchem dostaw.

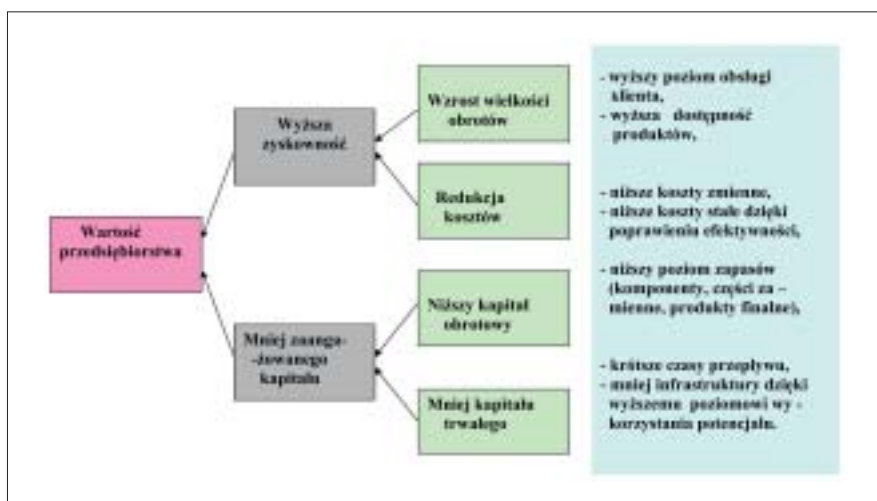
Kompleksowość procesów biznesowych w łańcuchach tworzenia wartości przedsiębiorstw i ich partnerów handlowych prowadzi do tego, że SCM odgrywa narastająco coraz ważniejszą rolę w strategii wielu firm. Systematyczny spadek głębokości przetwarzania wymusza szerszy zakres koordynacji współpracy z dostawcami, względnie zewnętrznymi usługodawcami logistycznymi. Rosnące wymagania klientów względem poziomu obsługi klienta i gotowości dostawy wymagają szybko reagujących i wysoce elastycznych łańcuchów zaopatrzenia. Konieczne rozszerzenie asortymentu produktów (w szczególności w handlu detalicznym i hurtowym) w celu zaspokojenia indywidualnych wymagań klientów zwiększa złożoność procesów i ich kompleksowość. Redukcja zapasów wzdłuż całego łańcucha tworzenia wartości w celu minimalizacji zamrożonego kapitału wymaga efektywnych, wzajemnie zharmonizowanych procesów. Uzyskanie przejrzystego zbioru danych z drożnego i jednorodnego systemu metalogistycznego stanowi istotny czynnik sukcesu.

Wiodące firmy, liderzy gospodarki międzynarodowej, doświadczają dzisiaj istotnego wpływu optymalizacji łańcuchów tworzenia wartości na wzrost wartości ich przedsiębiorstw. Należy przy tym wskazać na 5 istotnych, wiodących elementów, decydujących o wzroście wartości przedsiębiorstwa, na któ-

re oddziałuje pozytywnie profesjonalne zarządzanie łańcuchem dostaw, a mianowicie: wzrost zapewniający zysk, minimalizacja kosztów, optymalizacja sterowania przepływem zasobów, efektywność zaangażowanego kapitału i majątku obrotowego (rysunek 3).

Efektywność współpracy partnerów uczestniczących w łańcuchu procesów może znacząco wzrosnąć poprzez konsekwentne stosowanie pożądaných zasad funkcjonowania łańcucha dostaw. Im bardziej uda się zintegrować procesy między partnerami, tym wyższy jest zysk przypadający na każdą firmę – ogniwo łańcucha. Na przeszkodzie tej optymalizacji procesów, wykraczają-

cych poza granice przedsiębiorstw, stoją różne bariery. Może to być przykładowo różnicowane rozumienie treści oraz celów planowania i sterowania określonymi procesami przez odpowiedzialne osoby i zespoły. Zależnie od wielkości i rodzaju przedsiębiorstw występuje wzajemna konfrontacja różnicowanych funkcji i struktur organizacyjnych. W sferze wymiany informacji zderzają się ze sobą niekompatybilne systemy informatyczne i różne systemy komunikowania się oraz ich struktury. Na koniec wreszcie, brakuje wspólnego zrozumienia i poziomu wiedzy odnośnie zasad, metod i sposobów postępowania w sferze zarządzania łańcuchami dostaw.



Rys. 3. Wzrost wartości przedsiębiorstwa dzięki zarządzaniu łańcuchem dostaw. Źródło: LIGOSTIK HEUTE Karriere in der Logistik. htm