

Sebastian JARZĘBOWSKI\*

## ZARZĄDZANIE PROCESAMI W ŁAŃCUCHU DOSTAW

### Streszczenie

Zarządzanie łańcuchem dostaw polega na integracji kluczowych procesów biznesowych od użytkownika końcowego poprzez dostawców dostarczających produkty, usługi i informacje stanowiące wartość dodaną dla klientów i innych interesariuszy. Wewnątrz firmy wykonywane i koordynowane jest tysiące czynności, a każda firma jest z natury rzeczy w jakiś sposób zaangażowana w relacje z innymi firmami w łańcuchu dostaw. Struktura działań wewnątrz firm i pomiędzy firmami ma kluczowe znaczenie dla wydajności całego łańcucha dostaw. Skuteczne zarządzanie łańcuchem dostaw wymaga integracji procesów biznesowych z kluczowymi uczestnikami łańcucha dostaw. Cenne zasoby są marnowane, gdy łańcuchy dostaw nie są zintegrowane, odpowiednio usprawnione i zarządzane. Wartość zestandaryzowanych procesów biznesowych wynika z faktu, iż menedżerowie z różnych organizacji mogą używać wspólnego języka i mogą powiązać procesy zachodzące w ich firmach z innymi uczestnikami łańcucha dostaw.

**Słowa kluczowe:** integracja, procesy zarządzania łańcuchem dostaw, partnerstwo w łańcuchu dostaw

### 1. WPROWADZENIE

W latach dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku poszczególni autorzy podejmowali próbę wyrażenia istoty zarządzania łańcuchem dostaw (ang. *Supply Chain Management*) w jednej definicji. Jej składnikami są:

- przedmiot filozofii zarządzania,
- grupa docelowa,
- cele oraz
- liczne sposoby do osiągnięcia tych celów

Przedmiotem zarządzania łańcuchem dostaw jest oczywiście łańcuch, który reprezentuje „sieć organizacji, które są zaangażowane, poprzez powiązania w górę i w dół łańcucha, w różne procesy i czynności tworzące wartość w postaci produktów i usług przeznaczonych dla klienta ostatecznego” [2].

W szerokim znaczeniu łańcuch dostaw składa się z dwóch lub więcej prawnie oddzielnych organizacji, połączonych ze sobą poprzez przepływy materiałów, informacji, oraz finansów. Organizacjami tymi mogą być firmy produkujące części, komponenty i produkty końcowe, dostawcy usług logistycznych a nawet klient ostateczny.

Sieć powiązań zazwyczaj nie skupia się na przepływach wewnątrz pojedynczego łańcucha lecz składa się z kompleksowych przepływów wynikających z wielu różnych zamówień klientów, które muszą być obsługiwane równolegle. W ramach tych kompleksowych przepływów dana organizacja może koncentrować się wyłącznie na części, wycinku łańcucha dostaw. Przykładowo obserwując łańcuch dostaw w kierunku z góry na dół (ang. *downstream*) organizacje mogą być postrzegane jako klienci swoich klientów natomiast w kierunku z dołu do góry (ang. *upstream*) jako dostawcy swoich dostawców.

W węższym znaczeniu termin łańcuch dostaw stosowany jest do dużych przedsiębiorstw z wieloma lokalizacjami, często usytuowanymi w różnych krajach.

\* Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie, Wydział Nauk Ekonomicznych

Koordinacja przepływów materiałów, informacji i finansów, w takich międzynarodowych firmach, w efektywny sposób jest nadal ogromnym wyzwaniem.

Celem zarządzania wszystkimi ogniwami wzdłuż łańcucha dostaw jest wzrost konkurencyjności. Jest to możliwe ponieważ pojedyncze jednostki organizacyjne nie odpowiadają indywidualnie za konkurencyjność ich produktów i usług w oczach klienta końcowego lecz odpowiedzialność spoczywa na łańcuchu dostaw jako całości. Stąd konkurencyjność uległa przesunięciu od pojedynczych firm w kierunku łańcuchów dostaw. Oczywiście w celu przekonania pojedynczej firmy, aby stała się częścią łańcucha dostaw, wskazuje się na perspektywę osiągania korzyści w dłuższym okresie przez każdego z uczestników (ang. *win-win*), jednakże nie musi to mieć miejsca dla wszystkich jednostek w okresie krótkim.

Są dwie szerokie możliwości poprawy konkurencyjności łańcucha dostaw. Jedną jest bliższa **integracja** (lub kooperacja) zaangażowanych organizacji, natomiast drugą jest lepsza **koordynacja** przepływu materiałów, informacji i finansów [7]. Przewycięzanie barier organizacyjnych, dostosowywanie strategii oraz przyspieszanie przepływów wzdłuż łańcucha dostaw są głównymi przedmiotami w tym kontekście.

Biorąc pod uwagę powyższe zarządzanie łańcuchem dostaw może być zdefiniowane jako zadanie integrowania jednostek organizacyjnych wzdłuż łańcucha dostaw oraz koordynowanie przepływów materiałów, informacji oraz finansów w celu spełnienia wymagań klienta (ostatecznego) dążąc do poprawy konkurencyjności łańcucha dostaw jako całości [8].

Badania prowadzone w przez naukowców ze Stanów Zjednoczonych (m.in. w *The Global Supply Chain Forum*) dowodzą, iż zarządzanie łańcuchem dostaw jest integracją kluczowych procesów biznesowych od użytkownika końcowego poprzez dostawców dostarczających produkty, usługi i informacje stanowiące wartość dodaną dla klientów i innych interesariuszy.

Tysiące czynności jest wykonywane i koordynowane wewnątrz firmy, a każda firma jest z natury rzeczy w jakiś sposób zaangażowana w relacje z innymi firmami w łańcuchu dostaw. Struktura działań w ramach i pomiędzy firmami ma kluczowe znaczenie dla wydajności całego łańcucha dostaw. Skuteczne zarządzanie łańcuchem dostaw wymaga integracji procesów biznesowych z kluczowymi uczestnikami łańcucha dostaw. Cenne zasoby są marnowane, gdy łańcuchy dostaw nie są zintegrowane, odpowiednio usprawnione i zarządzane. Wartość zestandaryzowanych procesów biznesowych wynika z faktu, iż menedżerowie z różnych organizacji w łańcuchu dostaw mogą używać wspólnego języka i mogą powiązać procesy zachodzące w ich firmach z innymi członkami łańcucha dostaw.

Koncepcja prezentowana w ramach niniejszego artykułu opiera się na ośmiu kluczowych procesach biznesowych, które przebiegają zarówno wzdłuż pojedynczych przedsiębiorstw jak i całych łańcuchów dostaw. Każdy proces jest zarządzany przez interdyscyplinarny (składający się przedstawicieli różnych działów) zespół, w tym przedstawiciele z logistyki, produkcji, zakupów, finansów, marketingu, badań i rozwoju. Biorąc pod uwagę, iż każdy proces będzie powodował interakcję z kluczowymi klientami i dostawcami, zarządzanie relacjami z klientami i zarządzanie relacjami z dostawcami stanowią krytyczne powiązania w łańcuchu dostaw.

## 2. PROCESY ZARZĄDZANIA ŁAŃCUCHEM DOSTAW

Badania empiryczne pozwalają na sformułowanie wniosku, iż struktura oraz czynności wewnątrz, jak i pomiędzy firmami stanowią fundament w tworzeniu oraz podnoszeniu efektywności łańcucha dostaw [3]. Według dostępnych badań, kadra kierownicza zgadza się z

opinią iż konkurencyjność oraz efektywność może wzrosnąć jeżeli kluczowe wewnętrzne działania i procesy biznesowe są ze sobą powiązane i zarządzane wzdłuż wielu przedsiębiorstw. A zatem sukces firm wymaga wprowadzenia zmian z zarządzania indywidualnymi funkcjami w kierunku integrowania działań w procesy łańcuchów dostaw [1]. Poszczególni autorzy proponują zaimplementowanie procesów biznesowych w kontekście zarządzania łańcuchem dostaw, ale brak jest jak dotąd standardu przemysłowego jakie procesy powinny zostać uwzględnione. Wartością wynikającą z wspólnego uzgodnienia (wyboru) wspólnych procesów biznesowych jest to że menedżerowie z organizacji wzdłuż łańcucha dostaw mogą używać wspólnego języka i mogą połączyć właściwe procesy ich przedsiębiorstw z innymi członkami łańcucha. Procesy zarządzania łańcuchem dostaw zidentyfikowane przez The Global Supply Chain Forum to [6]:

- Zarządzanie relacjami z klientem
- Zarządzanie relacjami z dostawcami
- Zarządzanie obsługą klienta
- Zarządzanie popytem
- Realizacja zamówień
- Zarządzanie przepływem produkcji
- Rozwój i komercjalizacja produktu
- Zarządzanie zwrotami

Każdy z procesów zarządzania łańcuchem dostaw ma zarówno strategiczne jak i operacyjne podprocesy. Podprocesy strategiczne zapewniają strukturę, tj. w jaki sposób proces będzie zaimplementowany natomiast podprocesy operacyjne zapewniają szczegółowe kroki dla implementacji. Proces strategiczny jest koniecznym krokiem w integracji firm z innymi członkami łańcucha dostaw, natomiast to na poziomie operacyjnym mają miejsce codzienne czynności.

### **Zarządzanie relacjami z klientem**

Zarządzanie relacjami z klientem określa strukturę, jak relacje z klientami będą tworzone i utrzymywane. Zarząd określa kluczowych klientów i grupy klientów docelowych, jako część misji firmy. Celem jest segmentacja klientów na podstawie wartości w czasie oraz wzrost lojalności klientów poprzez dostarczanie dostosowanych (customizowanych) produktów i usług. Interdyscyplinarne zespoły przygotowują warunki dot. umów produktowo-serwisowych (PSA)<sup>1</sup> aby wyjść na przeciw potrzebom kluczowych klientów oraz aby dokonać segmentacji pozostałych klientów. Warunki te określają (specyfikują) poziomy wydajności. Zespoły pracują z kluczowymi klientami w celu poprawy procesów i wyeliminowania zmienności popytu oraz czynności (działań) nie tworzących wartości dodanej. Raporty na temat wydajności przeznaczone są do pomiaru rentowności klientów indywidualnych, jak również skutków finansowych dla klienta [5].

### **Zarządzanie relacjami z dostawcami**

Zarządzanie relacjami z dostawcami jest procesem, który określa w jaki sposób firma współpracuje z dostawcami. Jak sama nazwa wskazuje, jest to lustrzane odbicie zarządzania relacjami z klientami. Tak jak firma potrzebuje rozwijać relacje z klientami, to również musi budować więzi z dostawcami. Podobnie jak w przypadku zarządzania relacjami z klientami, firmy doprowadzą do bliskich relacji z małą częścią ich dostawców a z pozostałymi będą utrzymywać kontakt na odległość. Umowy produktowo-serwisowe (PSA) są negocjowane z każdym kluczowym dostawcą, określają one warunki relacji. Dla segmentów dostawców o mniejszym znaczeniu, warunki współpracy nie podlegają negocjacji. Zarządzanie relacjami z

<sup>1</sup> PSA (ang. Product and Service Agreements)

dostawcami dotyczy w głównej mierze definiowania i zarządzania tymi warunkami. Długoterminowe relacje są rozwijane z małą grupą głównych dostawców. Pożądany rezultat stanowi sytuacja „win-win”, w której obie strony osiągają korzyści.

### **Zarządzanie obsługą klienta**

Można powiedzieć, że zarządzanie obsługą klienta jest wizytówką firmy w stosunku do klienta. Stanowi ono główny punkt kontaktowy dla administrowania umów produktowo-serwisowych (PSA). Dostarcza klientowi w czasie rzeczywistym informacji o umówionej dacie wysyłki i dostępności produktu poprzez interfejsy z takimi jednostkami firmy jak produkcja czy logistyka. Proces obsługi klienta może również pomagać klientowi w aplikacji / zastosowaniu produktu.

### **Zarządzanie popytem**

Zarządzanie popytem jest procesem w zarządzaniu łańcuchem dostaw, który łączy wymagania klientów z możliwościami łańcucha dostaw. Uwzględniając właściwe procesy, zarząd może dopasowywać podaży do popytu w sposób dynamiczny i wykonywać założony plan z uwzględnieniem ew. zakłóceń. Proces ten nie ogranicza się jedynie do prognozowania. Zawiera w sobie synchronizację podaży i popytu, zwiększenie elastyczności i zmniejszenie zmienności popytu. Dobrze zorganizowany proces zarządzania popytem może umożliwić firmie większą aktywność w przypadku przewidywanego popytu oraz bardziej skuteczne reakcje na nieoczekiwane zmiany popytu.

### **Realizacja zamówień**

Proces realizacji zamówień jest czymś więcej niż tylko wypełnianiem zamówienia. Obejmuje on wszystkie czynności niezbędne do określenia wymagań klienta i do projektowania procesów, które pozwalają firmie spełnić żądania klienta, przy jednoczesnej minimalizacji całkowitych kosztów dostawy jak i realizacji zamówienia. Nie jest to tylko funkcja logistyczna, wymaga ona wdrożenia w życie podejścia interdyscyplinarnego, wykraczającego poza granice poszczególnych działów, umożliwiającą koordynację relacji z kluczowymi dostawcami i klientami. Celem jest stworzenie sprawnego procesu od dostawcy do organizacji świadczącej usługi bądź dostarczającej produkty i do różnych segmentów klientów.

### **Zarządzanie przepływem produkcji**

Zarządzanie przepływem produkcji jest procesem w zarządzaniu łańcuchem dostaw, który obejmuje wszystkie czynności niezbędne do przemieszczania produktów przez procesy produkcyjne w fabrykach mający na celu uzyskanie i zarządzanie elastycznością produkcji w łańcuchu dostaw. Elastyczność produkcji odzwierciedla zdolność do wytwarzania szerokiej gamy produktów w odpowiednim czasie, przy możliwie najniższych kosztach. Aby osiągnąć pożądany poziom elastyczności etapy produkcji, planowania i realizacji muszą wyjść poza cztery ściany producenta i znaleźć się na płaszczyźnie łańcucha dostaw.

### **Rozwój i komercjalizacja produktu**

Rozwój produktu i jego komercjalizacja jest procesem w zarządzaniu łańcuchem dostaw, który zapewnia ramy organizacyjne dla opracowywania i wprowadzania na rynek produktów wspólnie z klientami i dostawcami. Do zadań zespołu odpowiedzialnego za proces rozwoju produktu i jego komercjalizację należy, w koordynacji z procesem zarządzania relacjami z klientem, identyfikacja wyartykułowanych jak i niewyartykułowanych potrzeb klienta. W dalszej kolejności jest to wybór materiałów i dostawców w uzgodnieniu z

procesem zarządzania relacjami z dostawcami, a także, rozwój technologii produkcji i integracja z przepływem towarów w łańcuchu dostaw – integracja z rynkiem.

### **Zarządzanie zwrotami**

Zarządzanie zwrotami jest procesem w zarządzaniu łańcuchem dostaw, w którym zarządza się działalnością związaną ze zwrotami, logistyką zwrotną (reverse logistics), prowadzoną polityką dot. zwrotów w zakresie własnej organizacji jak i w stosunku do kluczowych członków łańcucha dostaw. Prawidłowe wdrożenie tego procesu pozwala nie tylko na efektywne zarządzanie odwróconym przepływem towarów ale również na identyfikację możliwości redukcji niechcianych zwrotów oraz kontrolę środków wielokrotnego użytku tj. kontenery. Efektywne zarządzanie zwrotami jest ważną częścią zarządzania łańcuchem dostaw i daje możliwości osiągnięcia trwałej przewagi konkurencyjnej.

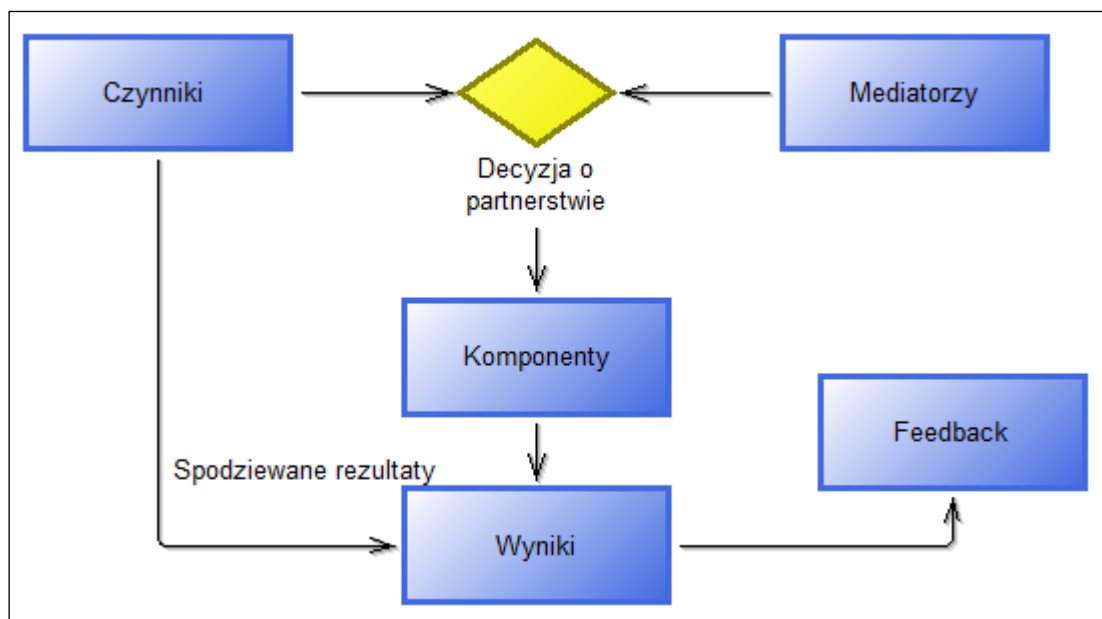
### **3. PARTNERSTWO W ŁAŃCUCHU DOSTAW**

Partnerstwo jest dostosowaniem stosunków handlowych opartych na wzajemnym zaufaniu, otwartości, dzieleniu ryzyka i korzyści, w związku z którym wyniki efektywności osiągnięte przez firmy są większe niż można by osiągnąć w przypadku współpracy ze sobą lecz nie na zasadach partnerstwa [9].

Ważnym aspektem we wdrażaniu zarządzania łańcuchem dostaw jest tworzenie właściwych powiązań między uczestnikami łańcucha. Zarówno praktycy jak i środowiska akademickie bronią znaczenia partnerstwa, natomiast nadal wyzwaniem jest znalezienie skutecznych metod rozwoju odpowiedniego typu relacji. W środowisku charakteryzującym się ograniczonymi zasobami, zwiększoną konkurencją, wyższymi oczekiwaniami klientów oraz szybszym tempem zmian, kadry kierownicze zwracają się w stronę partnerstwa w celu wzmocnienia integracji łańcucha dostaw i osiągnięcia trwałej przewagi konkurencyjnej. Partnerstwo to sposób na wykorzystywanie unikalnych umiejętności i doświadczeń każdego z partnerów, a także na eliminowanie konkurentów [4].

Partnerstwa są jednak kosztowne pod względem czasowym i wymagają wysiłku [10]. A zatem, przedsiębiorstwo nie może i nie powinno tworzyć partnerstwa z każdym dostawcą, klientem czy zewnętrzną dostawcą usług (third-party). Ważne jest aby zapewnić, że ograniczone zasoby będą przeznaczone tylko dla tych relacji, które będą naprawdę przynosić korzyści z partnerstwa. Jednak wiele organizacji angażuje się w relacje, które nie spełniają oczekiwań zarządu i / lub, które kończą się niepowodzeniem. Ważny jest zatem sposób w jaki menedżerowie mogą określić z wyprzedzeniem, czy potencjalna kooperacja będzie tą, która spowoduje przewagę konkurencyjną i jest warta czasu i zasobów niezbędnych do pełnego rozwoju w partnerstwo? Ponadto, wszystkie partnerstwa nie są takie same. Istotna jest wiedza jaki rodzaj partnerstwa zapewni najlepsze profity [6].

Model partnerstwa w łańcuchu dostaw proponowany przez Lamberta, Emmelhainza i Gardnera składa się z czterech części tj. czynniki wpływające na decyzje o utworzeniu partnerstwa, mediatorzy partnerstwa, komponenty partnerstwa oraz wyniki / rezultaty partnerstwa (por. rys. 1).



**Rys. 1. Model partnerstwa w łańcuchu dostaw**

*Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [4].*

**Czynniki** wpływające na decyzje o utworzeniu partnerstwa są to przekonujące powody dla dwóch firm dot. spodziewanych korzyści z powstania relacji. Można je streścić w czterech kategoriach: efektywność aktywów / kosztowa, poprawa obsługi klienta, korzyści marketingowe i wzrost / stabilność zysku. Im silniejsze czynniki, tym większe szanse na udaną współpracę.

**Mediatorzy** są to czynniki środowiskowe, które zwiększają prawdopodobieństwo sukcesu partnerstwa. Czynniki te istnieją we wszystkich rodzajach relacji biznesowych i nie mogą się zmienić w krótkim okresie. Mediatorzy wyznaczają jaki jest potencjał siatki partnerów i obejmują: 1) zgodność kultur korporacyjnych, 2) zgodność filozofii i technik zarządzania, 3) perspektywy wzajemnej współpracy między potencjalnymi partnerami, oraz 4) poziom symetrii między przedsiębiorstwami. Ponadto, istnieje pięć czynników uznawanych za mediatorów, które mogą ale nie muszą mieć wpływu na wzmocnienie partnerstwa, w tym: 1) przedsiębiorstwo posiada akcje konkurencji, 2) przedsiębiorstwa znajdują się w ścisłej bliskości geograficznej, 3) możliwość wyłączności w wyniku partnerstwa, 4) dotychczasowe doświadczenia w relacjach oraz, 5) przedsiębiorstwa mają wspólnego właściciela.

**Komponenty** partnerstwa są to kierownicze, będące pod kontrolą elementy partnerstwa. To właśnie dzięki realizacji tych składników potencjał partnerstwa może zostać osiągnięty. Komponenty partnerstwa obejmują: 1) styl, poziom i treści planowania, 2) metryki i kontrole wspólnych operacji, 3) stopień i rodzaj komunikacji pomiędzy firmami, 4) ustalenia w jaki sposób dzielone jest ryzyko i korzyści, 5) poziom zaufania i zaangażowania, 6) rodzaj kontraktów stosowanych w ramach partnerstwa, 7) zakres działań pomiędzy przedsiębiorstwami, 8) stopień wspólnych inwestycji.

**Wyniki** odzwierciedlają efektywność partnerstwa oraz zdolność przedsiębiorstw do realizacji swych statutowych zadań. Wyniki można klasyfikować wg trzech podstawowych kategorii: 1) globalne wyniki efektywności związane z poprawą lub wyrównywaniem zysków, 2) wyniki procesów, takie jak poprawa realizacji usług lub redukcja kosztów, oraz 3) przewagi konkurencyjne tj. pozycjonowanie na rynku, udział w rynku lub wiedza o rynku.

#### 4. POMIAR EFEKTYWNOŚCI ŁAŃCUCHA DOSTAW

Większość mierników zwanych „wskaźnikami łańcucha dostaw” pozwala jedynie na ujęcie zależności występujących w wewnętrznym środowisku przedsiębiorstwa, nie jest natomiast możliwe uchwycenie za ich pomocą tego, jak osiągane są zyski czy rentowność w łańcuchu dostaw. Idąc dalej, można stwierdzić, iż mierniki te mogą wprowadzać dysfunkcjonalności w łańcuchu dostaw, bowiem bazując na nich próbuje się optymalizować wyniki osiągane przez dane przedsiębiorstwo często jednak kosztem innych przedsiębiorstw z łańcucha. Wykorzystywanie omawianych mierników może zatem prowadzić do zmniejszenia wydajności całego łańcucha dostaw [11].

Powszechnie uważa się, że dobrze opracowany system mierników łańcucha dostaw może zwiększyć szanse osiągnięcia sukcesu poprzez jednoczesne dostosowanie procesów w wielu firmach lub poprzez kierowanie działalności do najbardziej dochodowych segmentów rynku, może również być źródłem uzyskania przewagi konkurencyjnej poprzez zróżnicowanie produktów/usług i obniżenie kosztów. Z drugiej strony, nieodpowiednio przygotowany system mierników spowoduje wystąpienie trudności w spełnianiu oczekiwań konsumentów/użytkowników i konkurowaniu w łańcuchu dostaw oraz wystąpienie pozornej optymalizacji wydajności działu lub firmy [6].

W celu uniknięcia tych zagrożeń niezbędne jest zaimplementowanie w pracach nad rozwojem mierników łańcucha dostaw takich ram, w których uwzględnia się również zwiększanie zysków akcjonariuszy oraz poprawienie procesu zarządzania relacjami z klientami oraz dostawcami w każdym ogniwie łańcucha dostaw. Połączenie optymalizacji procesów z rentownością dostawcy i klienta jest podstawą tworzenia systemu mierników pozwalających na identyfikowanie szans poprawy rentowności i uzgodnienia celów wśród wszystkich firm z danego łańcucha dostaw. Poprzez zidentyfikowanie źródeł rentowności w każdym ogniwie zarządzający firmami mogą podejmować decyzje, które pozwolą na maksymalizację wydajności całego łańcucha dostaw.

#### 5. PODSUMOWANIE

Zarządzanie procesami jest to niezbędny mechanizm umożliwiający optymalne i sprawne przeprowadzanie procesów w ramach danego przedsiębiorstwa jak i całego łańcucha dostaw. W ramach niniejszego opracowania dokonano przeglądu definicji zarządzania łańcuchem dostaw, występujących na łamach literatury. Przybliżono koncepcję kluczowych procesów zarządzania łańcuchem dostaw, proponowaną przez badaczy ze Stanów Zjednoczonych. Zwrócono uwagę na strategiczny jak i operacyjny charakter każdego z procesów. W ścisłym związku z procesami zachodzącymi na szczeblu łańcucha dostaw pozostaje partnerstwo pomiędzy poszczególnymi uczestnikami łańcucha. Dlatego też w ramach opracowania zwrócono uwagę na to zagadnienie z uwzględnieniem jego części składowych. Przybliżono założenia koncepcji modelu partnerstwa w łańcuchu dostaw. Wskazano na specyfikę pomiaru efektywności w łańcucha dostaw i konieczność doboru odpowiednich wskaźników.

## LIERATURA

- [1] Blackstock Th.: *Keynote, International Association of Food Industry Suppliers*. CA, San Francisco 2005.
- [2] Christopher M.: *Logistics and supply chain management, creating value-adding networks*. Financial Times Prentice Hall, Harlow, 3rd ed., 2005.
- [3] Hakansson H., Snehota I.: *Developing Relationship in Business Networks*. Routledge, London 1995.
- [4] Lambert D.M., Emmelhainz M., Gardner J.T.: *Developing and Implementing Supply Partnerships*. The International Journal of Logistics Management, Vol. 7, No. 2, 1996.
- [5] Lambert D.M., Pholen T.L.: *Supply Chain Metrics*. The International Journal of Logistics Management, Vol. 12, No. 1, 2001.
- [6] Lambert D.M.: *Supply Chain Management: Processes, Partnership, Performance*. SCM Institute, Sarasota FL 2008.
- [7] Lee H.: *Preface to global supply chain and technology management*. in: Lee (Eds.): *Global supply chain and technology management, POMS series in technology and operations management*. vol. 1, Production and Operations Management Society, Miami, Florida, 1998.
- [8] Stadtler H., Kilger Ch.: *Supply Chain Management and Advanced Planning, Concepts, Models, Software and Case Studies*. Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg 2008.
- [9] Lambert D.M., Knemeyer A.M.: *We're In This Together*. Harvard Business Review, Vol. 82, No. 12, 2004.
- [10] Gardner J.T., Cooper M.C., Noordewier T.: *Understanding Shipper-Carrier and Shipper-Warehouser Relationships: Partnerships Revisited*. Journal of Business Logistics, Vol. 15, No. 2, 1994.
- [11] Gilmour P., *A Strategic Audit Framework to Improve Supply Chain Performance*. Journal of Business and Industrial Marketing, Vol. 14, No. 5/6, 1999.

## PROCESS MANAGEMENT IN THE SUPPLY CHAIN

**Abstract**

The supply chain management bases on integration of key business processes from end user through suppliers that provide products, services and information that make an added value for customers and other stakeholders. Thousands of actions are performed and coordinated in the company, and each company is in some relationships with other companies in the supply chain. The structure of activities in firms and between firms is crucial for the efficiency of the entire supply chain. The effective supply chain management requires the integration of business processes with key participants in the supply chain. Valuable resources are wasted when supply chains are not integrated and not properly streamlined and managed. The added value of standardized business processes results from the fact that managers from different organizations may use a common language, and can bind processes in their companies with other supply chain participants.

**Keywords:** integration, supply chain management processes, partnership in the supply chain

Praca naukowa finansowana ze środków na naukę w latach 2009-2012 jako projekt badawczy nr N N112 049637 pt. Procesy logistyczne w funkcjonowaniu przedsiębiorstw przetwórstwa rolno-spożywczego.