

**Marta Wincewicz**

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

## **WYBRANE OBSZARY ZARZĄDZANIA ŁAŃCUCHEM LOGISTYCZNYM**

Zarządzanie przedsiębiorstwem wiąże się bezpośrednio z koniecznością podejmowania decyzji, które mogą dotyczyć różnych poziomów i płaszczyzn jego funkcjonowania. W obszarze decyzji podstawowym rozróżnieniem jest podział na decyzje o charakterze operacyjnym i decyzje o charakterze strategicznym. Pierwsze z nich cechuje duży stopień realności i konkretności. Drugie zaś są związane ze znacznym poziomem abstrakcji i wymagają często podejścia twórczego, niekonwencjonalnego. Wśród decyzji strategicznych, można wyodrębnić, szczególnie z punktu widzenia potrzeb systematyki logistycznej, trzy poziomy<sup>1</sup>. Pierwszym jest poziom korporacji, dotyczący wyborów portfela produktów – rynków; drugim – poziom danej jednostki, odnoszący się generalnie do zdobywania przewagi konkurencyjnej; trzecim – poziom funkcji realizowanych w danej organizacji, związany z realizacją poszczególnych funkcji organizacyjnych (procesów, operacji, zadań) i z osiąganiem odpowiedniego wyniku finansowego. Zastosowanie logistyki w przedsiębiorstwach może dotyczyć analogicznych, do wyżej przedstawionych, poziomów (rodzajów) zarządzania nimi. „We współczesnych gospodarkach spotykamy trzy rodzaje zarządzania logistycznego:

- strategiczne zarządzanie logistyczne,
- interfunkcjonalne zarządzanie logistyczne,
- interorganizacyjne zarządzanie logistyczne”<sup>2</sup>.

Strategiczne zarządzanie logistyczne stanowi najniższy poziom powiązania elementów logistycznych i zarządzania przedsiębiorstwem. Dotyczy ono realizacji zadań i procesów wynikających z przyjętej przez przedsiębiorstwo strategii na poziomie operacyjnym. Przykładem takich relacji może być zarządzanie jakością i rozpatrywane w tym kontekście elementy logistyczne.

---

<sup>1</sup> M. Ciesielski, *Logistyka w strategiach firm*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka” 1997 nr 4, s. 73.

<sup>2</sup> E. Golebska, *Kompendium wiedzy o logistyce*, Warszawa–Poznań 1999, s. 20.

Interfunkcjonalne zarządzanie logistyczne jest oparte na realizacji trzech funkcji<sup>3</sup>: marketingowej wraz z informacyjną, finansowej i operacyjnej. Ten poziom zarządzania logistycznego dotyczy powiązań międzyfunkcjonalnych. Przykładem realizacji założenia o koordynacji i przenikaniu się wzajemnym funkcji przedsiębiorstwa i logistyki może być controlling. Stanowi on niezbędne, szczególnie w przedsiębiorstwach o zasięgu międzynarodowym, narzędzie wspomagające główną strategię organizacyjną.

Rodzajem zarządzania logistycznego ostatnim z wymienionych jest interorganizacyjne zarządzanie logistyczne. Opiera się ono na stworzeniu systemu logistycznego obejmującego wszystkich partnerów, stanowiących ogniwa łańcucha logistycznego. „System logistyczny, w ramach którego występują grupy przedsiębiorstw, tworzony po to, aby jedno przedsiębiorstwo oddziaływało na pozostałe w łańcuchu logistycznym, występuje najczęściej pod postacią superorganizacji. Superorganizacja to grupa przedsiębiorstw powiązanych pionowo między sobą, funkcjonujących samodzielnie, ale z wydzielonym jednym obszarem dla podejmowania decyzji, takich jak polityka zaopatrzeniowa czy polityka cen”<sup>4</sup>. Jako przykład tworzenia powiązań na poziomie międzyorganizacyjnym może posłużyć grupa strategii powiązań (fuzje, alianse). W tym kontekście zaprezentowany jest także łańcuch logistyczny i łańcuch dostaw, których głównym celem jest wzmocnienie pozycji konkurencyjnej partnerów logistycznych. „Chodzi więc o to, aby znaleźć partnera do wspólnego tworzenia wartości dodanej, który może spełniać takie kryteria, jak: zdolność do kreowania postępu technicznego (*know-how*) i rozwiązywania problemów innowacji, a także gotowość i zdolność do kompleksowego zarządzania jakością, wdrażania wspólnych systemów zapewniania jakości łącznie z audytem i certyfikacją oraz stosowanie przejrzystego rachunku kosztów (przejrzystej kalkulacji) i stałego doskonalenia cen”<sup>5</sup>.

Łańcuch logistyczny został stworzony na podstawie teorii łańcucha wartości przedsiębiorstwa. Obejmuje on swym zasięgiem całościowe spojrzenie na produkt – od momentu pozyskania surowców niezbędnych do jego powstania aż po wykorzystanie go przez ostatecznego nabywcę<sup>6</sup>. Łańcuch logistyczny stanowi podstawę do identyfikacji poszczególnych procesów oraz usług im towarzyszących. Ma to szczególne znaczenie w przypadku identyfikacji elementów (ogniw) zbędnych (np. dublujących się), których eliminacja wpłynie na zwiększenie stopnia optymalizacji całego procesu. Wspomaga on również decyzje dotyczące wzajemnych powiązań i koor-

<sup>3</sup> Tamże, s. 23.

<sup>4</sup> E. Gołębska, M. Szymczak, *Logistyka międzynarodowa*, AE, Poznań 2000, s. 10.

<sup>5</sup> K. Gürmann, *Sukces przedsiębiorstwa przez integrację procesu zakupu i logistyki*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka” 1996 nr 9, s. 186.

<sup>6</sup> W literaturze przedmiotu można znaleźć różne sposoby definiowania łańcucha logistycznego, a tym samym różne poglądy na jego podmiotowy zasięg (zob. m.in. E. Gołębska, K. Rutkowski, J. Witkowski). Na przykład według E. Gołębskiej (wyd. cyt., s. 19) „... łańcuch logistyczny jako baza logistyki to taki łańcuch magazynowo-transportowy, który stanowi technologiczne połączenie punktów magazynowych i przeładunkowych drogami przewozu towarów oraz organizacyjne i finansowe skoordynowanie operacji, procesów zamówień i polityki zapasów wszystkich ogniw tego łańcucha”.

dynacji między poszczególnymi podmiotami stanowiącymi jego ogniwa. Najważniejszym elementem jest tu odpowiedni poziom integracji, dotyczący procesów nie tylko z punktu widzenia mechanistycznego, ale także pod kątem integracji jakościowej (np. kultura przedsiębiorstwa, zarządzanie ryzykiem, wymiana informacji, kontakty międzyludzkie). Odpowiednie zarządzanie łańcuchem logistycznym istotnie wpływa na poziom obsługi ostatecznego klienta, dzięki czemu przyczynia się do zwiększenia stopnia konkurencyjności wszystkich partnerów.

Podstawowym celem wchodzenia w różnego typu układy partnerskie z innymi podmiotami stanowiącymi ogniwa łańcucha logistycznego jest chęć uzyskania efektów synergicznych oraz zwiększenie sprawności i jakości przepływów, a przede wszystkim wygranie walki konkurencyjnej i zdobycie jak najlepszej pozycji na rynku. Wśród motywów zastosowania połączeń należy również wymienić możliwość osiągnięcia rosnących korzyści skali, rozszerzenia skali produkcji i dystrybucji, wzrostu siły rynkowej, rozłożenia kosztów i możliwości obniżenia kosztu globalnego, wykorzystania wiedzy i umiejętności, rozproszenia, dywersyfikacji i minimalizacji ryzyka, a także lepszego dostępu do zasobów i poprawy systemu zarządzania (uzyskanie np. efektów związanych z kompresją czasu). Wśród strategii będących konsekwencją powyższych działań oraz wynikających z uwarunkowań sytuacyjnych i organizacyjnych na szczególną uwagę zasługują, zwłaszcza z punktu widzenia przedsiębiorstw o zasięgu międzynarodowym, strategię połączeń takie, jak fuzje – dotyczące generalnie dobrowolnego (wynikającego z rachunku ekonomicznego) połączenia podmiotów, a w konsekwencji stworzenia nowego podmiotu; akwizycje – utożsamiane najczęściej z przejęciami, wykupem, (ich celem jest wchłonięcie, przejęcie jednego podmiotu przez drugi); strategię aliansów – odnoszące się do sytuacji tymczasowych, tworzone dla osiągnięcia określonego celu (po którego osiągnięciu są likwidowane). Te formy powiązań między przedsiębiorstwami służą stworzeniu łańcucha logistycznego.

Na szczególną uwagę zasługuje także zagadnienie tworzenia międzynarodowych łańcuchów logistycznych. Są one wynikiem oddziaływania na przedsiębiorstwo procesów internacjonalizacji, w tym wpływu procesów zarządzania logistyką globalną. Strategie połączeń wymagają „...podjęcia następujących działań<sup>7</sup>: rozszerzenie powiązań pomiędzy obsługą produktów, przewozem i systemami informacji o popycie na produkty lub usługi; ulepszenie monitorowania obsługi produktów lub usług dla rozwijania światowego handlu; rozwijanie pojęć dotyczących istoty produkcji, marketingu globalnego i logistyki”. Powyższe zjawiska stały się podstawą do wyodrębnienia pojęcia aliansu logistycznego, który „...odnosi się do niektórych związków między dostawcami usług logistycznych a ich odbiorcami. Dostawcą usług logistycznych jest często dystrybutor lub przedsiębiorstwo specjalizujące się w świadczeniu takich usług, ale może nim być także producent. Odbiorcą usług logistycznych może być nie tylko przedsiębiorstwo, ale także inne podmioty, jak szkoły czy szpitale”<sup>8</sup>. Do

<sup>7</sup> E. Gołemska, wyd. cyt., s. 283.

<sup>8</sup> R. Baran, *Cele i perspektywy aliansów logistycznych*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka” 1998 nr 4, s. 96.

podstawowych celów aliansów logistycznych można zaliczyć: usprawnienie przepływów materiałowych i informacyjnych między jego uczestnikami; poprawę poziomu obsługi klienta; podniesienie poziomu świadczonych usług i jakości oferowanych wyrobów; zwiększenie poziomu koordynacji działań; polepszenie (poprawę) struktury kosztów poszczególnych podmiotów; zmniejszenie, rozłożenie kosztów logistycznych oraz minimalizowanie kosztów globalnych.

Idea aliansu logistycznego wynika przede wszystkim z dążenia do maksymalnej integracji w ramach łańcucha dostaw. Podmioty będące jego uczestnikami starają się wypracować wspólne rozwiązania, które przyczynią się do poprawy pozycji konkurencyjnej każdego z nich. Są one formą opartą na wzajemnym zaufaniu i konieczności uczenia się „siebie nawzajem”. Jednocześnie nie oznacza to rezygnacji z dbania o własne interesy. Jednakże kwestia indywidualnych korzyści, przynajmniej w oficjalnych relacjach i teoretycznych założeniach, schodzi na drugi plan.

Tworzenie powiązań między jego poszczególnymi uczestnikami ma na celu: wyjście naprzeciw oczekiwaniom klientów, m.in. przez podniesienie poziomu obsługi klienta, co w konsekwencji powinno zwiększyć lojalność klientów; poprawę jakości wyrobów oraz usług oraz usprawnienie i optymalizację przepływów; obniżkę kosztów globalnych i minimalizację zapasów; systemowe spojrzenie na poszczególne przedsiębiorstwa oraz na cały cykl życia produktów i usług w celu przedłużenia życia organizacji, a także poprawę efektywności i szybkości reakcji na zmiany zarówno wewnętrzne, jak i w otoczeniu; eliminację wszelkich możliwych zakłóceń i wzrost zysków i udziałów w rynku oraz rozszerzenie rynków.

W koncepcji łańcucha logistycznego, szczególnie w stosunku do przedsiębiorstw międzynarodowych „...proponuje się: pojmowanie łańcucha logistycznego jako całości, w odróżnieniu od podzielonej pomiędzy działy firmy odpowiedzialności za jego fragmenty w funkcjonalnych sferach, takich jak np.: zakupy zaopatrzeniowe, produkcja, dystrybucja; podejmowanie decyzji na szczeblu strategicznym i jej przeniesienie na szczeble niższe, w odróżnieniu od podejmowania decyzji w pionach funkcjonalnych przedsiębiorstwa; spojrzenie z odmiennej perspektywy na problem zapasów; preferowanie integracji systemu organizacji przedsiębiorstwa zamiast prostych interfejsów przepływów między pionami funkcjonalnymi”<sup>9</sup>. Dokonując analizy łańcucha logistycznego, warto zwrócić uwagę na różnorodność współzależności występujących w jego ramach, zwłaszcza w odniesieniu do relacji *trade-off*, dotyczących trzech poziomów<sup>10</sup>: wewnątrz poszczególnych obszarów przedsiębiorstwa, między poszczególnymi obszarami przedsiębiorstwa oraz między różnymi przedsiębiorstwami.

Wymienione poziomy nabierają szczególnego znaczenia w skali międzynarodowej. Chodzi tu o proces koordynacji wszelkich przepływów na dużym obszarze

---

<sup>9</sup> P. Polak, M. Tokarski, *Znaczenie rozwoju systemu informacyjnego dla integracji łańcucha logistycznego*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka” 1996 nr 7/8, s. 162.

<sup>10</sup> M. Sołtysik, *Miejsce przecięcia w łańcuchach logistycznych*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka” 1997 nr 2, s. 30.

geograficznym oraz znacznej liczby występujących procesów i ich skomplikowania. Koordynacja w ramach powiązań z poszczególnymi przedsiębiorstwami będącymi ogniwami łańcucha logistycznego jest procesem trudnym i długotrwałym. Im więcej w nim ogniw, tym zwiększa się prawdopodobieństwo występowania różnego rodzaju zakłóceń, konfliktów, szczególnie wynikających z różnic technicznych i kulturowych. Z drugiej strony można osiągnąć dzięki temu „... wzmocnienie pozycji konkurencyjnej [...] oraz wspólne realizowanie korzyści osiąganych dzięki wspólnej poprawie pozycji rynkowej partnerów”<sup>11</sup>.

Tworząc łańcuchy, poszukuje się podmiotów, które mogą stać się odpowiednimi kooperantami. Jednak każdy z nich to odrębna kultura organizacyjna, która może stać się przyczyną zarówno sukcesu, jak i porażki całego przedsięwzięcia. Jednym z ważniejszych elementów zarządzania międzykulturowego jest rozpoznanie różnic i stwierdzenie podobieństw. Podobieństwa powinny stanowić płaszczyznę rozpoczynającą współpracę, różnice zaś powinny mobilizować i przygotowywać przedsiębiorstwa do zmian, które umożliwią uzyskanie przewagi nad konkurentami. Aby zarządzanie różnorodnością kulturową spełniało swoje funkcje, poszczególne jednostki muszą wykazać się zrozumieniem, tolerancją oraz umiejętnością wczuwania się w sytuację innych. Należy pamiętać, że czynniki kulturowe sprawiają, że ludzie zachowują się w różny sposób w różnych sytuacjach, trzeba więc podjąć próbę zaakceptowania pewnych zachowań. Równie ważne jest, aby różnorodność nie była przyczyną braku komunikacji. Dotyczy to nie tyle samego przekazywania informacji, ile prowadzenia dialogu. Aby komunikacja spełniała swoje funkcje, musi być dwustronna i przebiegać w atmosferze jeśli nie przyjaznej, to przynajmniej nieagresywnej. Zachowania te niewątpliwie wpłyną na poprawę stosunków międzyludzkich, czego skutkiem będzie lepsze funkcjonowanie systemu. Istotne znaczenie dla funkcjonowania łańcuchów logistycznych ma zatem odpowiednie zarządzanie różnorodnością kulturową. Powinno ono prowadzić do efektywniejszego przebiegu wszelkich procesów, obniżenia liczby konfliktów, co w konsekwencji przyczyni się do obniżenia kosztów.

Istotnym czynnikiem nie tylko z punktu widzenia logistyki jest zrozumienie rynku, na którym firma działa lub na którym zamierza podjąć działalność. Pomimo coraz powszechniejszej globalizacji wielu klientów wymaga specjalnego traktowania; niezrozumienie ich wymagań prowadzi do zmniejszenia poziomu obsługi klienta, a wewnątrz organizacji przyczynia się do powstania licznych sytuacji konfliktowych, chociażby w razie szukania winnych zaniedbań. Różnorodność kulturowa sprzyja realizacji jednego z podstawowych postulatów logistycznych – tworzenia elastycznego systemu<sup>12</sup>. Ma ona duży wpływ na wzrost poziomu obsługi klienta, czego wyrazem jest najczęściej możliwość lepszego dopasowania się do potrzeb i wymagań

<sup>11</sup> Tamże, s. 186.

<sup>12</sup> J. Witkowski, *Kulturowe uwarunkowania logistyki międzynarodowej*. „Gospodarka Materialowa i Logistyka” 2004 nr 11, s. 2-6

klientów. Elastyczność to także niezbędny składnik integracji z innymi podmiotami, zwłaszcza najbliższymi kooperantami w ramach łańcucha logistycznego. Sprzyja to jednocześnie uzyskaniu większych możliwości i szybszych reakcji na zaistniałe sytuacje oraz przewidywaniu i wychodzeniu naprzeciw wyzwaniom przyszłości. Podjęcie decyzji o udziale w łańcuchu logistycznym będzie wymagało zmian w kulturze organizacyjnej. Często będzie to prowadziło do sytuacji konfliktowych. Właściwe zarządzanie wielokulturowością pozwala na wykorzystanie pozytywnych aspektów różnorodności, a zarazem stwarza możliwości uświadomienia wynikających z niej problemów, jednocześnie przyczyniając się do ich eliminacji, czego wyrazem powinna się stać poprawa efektywności i jakości funkcjonowania.

Niezwykle ważna jest odpowiednia jakość świadczonych usług i produktów dostarczanych przez poszczególnych partnerów. Możliwe jest to tylko pod warunkiem zapewnienia odpowiedniej organizacji wewnętrznej wszelkich procesów w kooperujących przedsiębiorstwach. Duże znaczenie ma odpowiedni, zintegrowany system informatyczny, pozwalający na sprawną i efektywną wymianę informacji nie tylko w jednej firmie, ale również między wszystkimi podmiotami. Przepływy informacyjne mają bezpośredni wpływ na kształtowanie przepływów materiałowych. Dotyczy to zwłaszcza procesów realizacji dostaw i kształtowania poziomu zapasów.

Podejmując decyzję o uczestnictwie w łańcuchu logistycznym, poszczególne podmioty powinny mieć świadomość zarówno istniejących możliwości, jak i potencjalnych zagrożeń. Dokonując analizy poszczególnych poziomów, obszarów zarządzania, można podjąć próbę ich identyfikacji, a tym samym stworzyć podstawę do ich właściwego kształtowania na poziomie zarówno poszczególnych ogniw, jak i całego łańcucha logistycznego. Jedynie wspólny wysiłek wszystkich uczestników systemu i ich świadome działania stanowią właściwe fundamenty dla osiągnięcia sukcesu rynkowego.

## Literatura

- [1] Abt S., *Systemy logistyczne w gospodarowaniu. Teoria i praktyka logistyki*, AE, Poznań 1997.
- [2] Baran R., *Cele i perspektywy aliansów logistycznych*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka” 1998 nr 4.
- [3] Bowerson D.J., *Logistical Management*, New York 1974.
- [4] Ciesielski M., *Logistyka w strategiach firm*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka” 1997 nr 4.
- [5] Golemska E., *Kompendium wiedzy o logistyce*, Warszawa–Poznań 1999.
- [6] Golemska E., Szymczak M., *Logistyka międzynarodowa*, AE, Poznań 2000.
- [7] Gürmann K., *Sukces przedsiębiorstwa przez integrację procesu zakupu i logistyki*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka” 1996 nr 9.
- [8] Kisperska-Moroń D., *Zarządzanie łańcuchem dostaw*, IV Międzynarodowa Konferencja Logistyczna, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka” 1998 nr 11.
- [9] Polak P., Tokarski M., *Znaczenie rozwoju systemu informacyjnego dla integracji łańcucha logistycznego*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka” 1996 nr 7-8.

- [10] Sołtysik M., *Miejsce przecięcia w łańcuchach logistycznych*, „Gospodarka Materialowa i Logistyka” 1997 nr 2.
- [11] Twaróg J., *Czas przepływu materiałów w łańcuchu dostaw*, „Logistyka” 1999 nr 6.
- [12] Witkowski J., *Kulturowe uwarunkowania logistyki międzynarodowej*, „Gospodarka Materialowa i Logistyka” 2004 nr 11.
- [13] Witkowski J., *Zarządzanie łańcuchem dostaw*, PWE, Warszawa 2003.

## SELECTED PROBLEMS OF LOGISTIC CHAIN MANAGEMENT

### Summary

The article tells about main, chosen by author, comprehensions connected by using the Logistic Chain in the corporation's managing, as such: reasons of the creations the Logistic Chain, the logistic alliance, influences of the internationalization and globalization and the consequences of multicultural management.