

Marta Wincewicz-Bosy

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Miejsce logistyki i łańcucha dostaw w zarządzaniu przedsiębiorstwem

Streszczenie. W artykule zaprezentowano relacje między koncepcją zarządzania a logistyką. Dokonano prezentacji pojęcia logistyki, łańcucha logistycznego i łańcucha dostaw jako specyficznych obszarów pozostających w ścisłym związku z zarządzaniem. Wyrazem przenikania się logistyki i zarządzania są m.in. koncepcje: zarządzania logistycznego, aliansów logistycznych czy zintegrowanego zarządzania logistycznego. Wszystkie one wykorzystane we właściwy sposób przyczyniają się do odniesienia sukcesu rynkowego i wewnątrz organizacyjnego. Jednak o kształcie i zakresie ich wykorzystania każde przedsiębiorstwo decyduje samodzielnie, biorąc pod uwagę indywidualne uwarunkowania.

Słowa kluczowe: zarządzanie, logistyka, zarządzanie logistyczne, łańcuch logistyczny, łańcuch dostaw

Wstęp

Przeobrażenia w gospodarce światowej oraz postęp naukowo-techniczny są jednymi z głównych przyczyn, które doprowadziły do zmian w charakterze funkcjonowania rynków i dominującej pozycji konsumentów. Postęp internacjonalizacji i globalizacja wpłynęły na zmianę postrzegania obszarów funkcjonowania oraz metod realizacji celów przedsiębiorstw. Dla podmiotów o zasięgu międzynarodowym, które chcą sprostać wyzwaniom przed nimi stawianym,

wygrywać walkę konkurencyjną i zapewnić sobie przetrwanie oraz możliwości rozwoju, istotne znaczenie ma wykorzystanie koncepcji logistyki i odpowiednie wkomponowanie jej w system zarządzania.

Celem artykułu jest wskazanie powiązań między koncepcją zarządzania a logistyką m.in. poprzez identyfikację łańcucha logistycznego i łańcucha dostaw jako koncepcji tworzących potencjalne obszary aktywności systemu zarządzania przedsiębiorstwa. Artykuł powstał na podstawie analizy dostępnych publikacji naukowych.

1. Zarządzanie i podejmowanie decyzji

Zarządzanie jest swoistą „wędrowką przez chaos”, próbą uporządkowania organizacji, jej otoczenia i ich wzajemnych relacji, a także nieustannym podejmowaniem decyzji i dokonywaniem wyborów. Odnosi się ono do dwóch zasadniczych obszarów: jednym z nich są stosunki międzyludzkie, drugim sfera funkcjonalna – związana z realizacją określonych zadań. „Zarządzanie to zestaw działań (obejmujący: planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, przewodzenie, tj. kierowanie ludźmi i kontrolowanie) skierowanych na zasoby organizacji (ludzkie, finansowe, rzeczowe i informacyjne) i wykonywanych z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny”¹, które realizowane są w sposób ciągły i świadomy.

Zarządzanie przedsiębiorstwem związane jest bezpośrednio z koniecznością podejmowania decyzji, które mogą dotyczyć różnych poziomów i płaszczyzn. Podstawowe rozróżnienie dokonywane jest na decyzje o charakterze operacyjnym i strategicznym. Pierwsze z nich cechuje duży stopień realności i konkretności. Drugie natomiast związane są ze znacznym poziomem abstrakcji i wymagają często podejścia twórczego, niekonwencjonalnego. W sferze decyzji strategicznych można je przyporządkować w odniesieniu do poziomów²:

- korporacji – dotyczy on wyborów portfela produktów – rynków,
- danej jednostki – odnosi się generalnie do zdobywania przewagi konkurencyjnej,
- funkcji realizowanych w danej organizacji – związany jest z realizacją poszczególnych funkcji organizacyjnych (procesów, operacji, zadań) i z osiągnięciem odpowiedniego wyniku finansowego.

¹ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, WN PWN, Warszawa 1996, s. 38.

² M. Ciesielski, *Logistyka w strategiach firm*, „Gospodarka Materialowa i Logistyka” 1997, nr 4, s. 73.

Obecnie zarządzanie podlega nieustannym i znaczącym przemianom. Wynika to przede wszystkim z powszechnej globalizacji i internacjonalizacji oraz dążenia do integracji poszczególnych systemów gospodarczych, czego efektem jest m.in. postępująca liberalizacja wymiany handlowej. Ma to niewątpliwy wpływ na zasięg rynków działania oraz wzrost konkurencji. Kolejnym czynnikiem oddziałującym na koncepcję i praktykę zarządzania, jest wzrost poziomu technicznego realizowanych operacji związanego z postępem technologicznym. Skutkiem tego jest np.: przeniesienie punktu nacisku z dążenia do obniżenia kosztów produkcji na rzecz przyspieszenia tempa wprowadzania na rynek nowych produktów. Związane jest z tym również przejście z metod ilościowych na metody jakościowe oraz uzyskanie jak najlepszego przystosowania produktów do nieustannie ewoluujących potrzeb rynku. Ważnym, jak nie najważniejszym elementem jest dostosowanie do zmieniających się i coraz wyższych wymagań klientów, np.: dotyczących zapewnienia ciągłości serwisu posprzedażowego. Skrócenie cyklu życia produktu również wymusza na przedsiębiorstwach dokonywanie nieustannych przemian, które pozostają w konflikcie ze stałym dążeniem do obniżki kosztów.

2. Logistyka w zarządzaniu przedsiębiorstwem

Wpływy logistyki jako nauki o interdyscyplinarnym charakterze można zauważyć wszędzie, a zwłaszcza w zarządzaniu. Jest tu postrzegana jako sztuka łączenia wszystkich elementów organizacji w sprawnie i niezawodnie funkcjonującą całość. Zakłada, oprócz minimalizacji kosztów działalności, położenie szczególnego nacisku na maksymalizację ekonomiczności i optymalizację wszelkich przepływów (informacyjnych, rzeczowych, finansowych, a także ludzkich). Analizując liczne definicje, można stwierdzić, że logistyka to: systemy planowania, zarządzania i sterowania zintegrowanymi przepływami dóbr fizycznych, kapitałów, informacji (w tym także idei), od źródeł ich powstania, aż do ogniw końcowych; pozwalające na ich koordynację na wybranym poziomie integracji podmiotów, z uwzględnieniem indywidualnych potrzeb tychże podmiotów w ramach określonej przestrzeni gospodarczej. Zaś do podstawowych składników procesów logistycznych należy zaliczyć³: procesy przepływu dóbr rzeczowych, procesy informacyjno-decyzyjne, zapasy, infrastrukturę procesów logistycznych, a także koszty procesów logistycznych.

Ze względu na specyfikę koncepcji logistyki często traktuje się ją jako kategorię zarządzania⁴, eksponując jej aspekty zarządcze i zastosowanie w odniesieniu

³ Cz. Skowronek, D. Sarjusz-Wolski, *Logistyka*, CIM, Warszawa 1995, s. 2.

⁴ P. Blaik, *Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarządzania*, PWE, Warszawa 2010, s. 29-42.

do różnych poziomów funkcjonowania organizacji. Postrzegana bywa jako koncepcja dotycząca przede wszystkim problemów w obszarze operacyjnym. Przedstawia się ją wówczas jako dziedzinę związaną z procesami przemieszczania dóbr fizycznych i towarzyszącym im informacjom. Najczęściej znajduje to swoje odbicie w dbałości o dostarczenie właściwemu odbiorcy, właściwych produktów, we właściwej jakości i ilości, we właściwym czasie, do właściwego miejsca, przy odpowiednim poziomie kosztów. Dotyczy to zwłaszcza tworzenia specyficznych rozwiązań w obrębie przedsiębiorstwa (np.: logistyka sfery zaopatrzenia, produkcji, dystrybucji, recyrkulacji odpadów) oraz w kontekście potrzeb danego podmiotu w relacjach z jego najbliższym otoczeniem (przez zaopatrzenie i dystrybucję). Logistyka identyfikowana jest także jako koncepcja dotycząca rozwiązań sfery strategicznej. Słuszność takiej postawy znajduje swoje potwierdzenie m.in. w logistyce sfery wojskowości, skąd bierze ona swój początek. Wyjście od poziomu strategicznego, a więc ogólnego i o dużym stopniu abstrakcji, pozwala na określenie głównych kierunków rozwiązań i obszarów zastosowań. Powstaje dzięki temu możliwość rozszerzenia przyjętych koncepcji na inne podmioty, będące np.: częściami składowymi danej korporacji czy przedsiębiorstwa międzynarodowego lub ogniwami łańcucha logistycznego czy łańcucha dostaw. Stwarza to następnie sposobność przyjęcia rozwiązań i doboru odpowiednich narzędzi na poziomie operacyjnym, które będą nie tylko skuteczne i efektywne dla danego podmiotu, ale także przyczynią się do zwiększenia poziomu współpracy (np. przez ujednoczenie systemów) z jego partnerami.

3. Zarządzanie logistyczne

Zarządzanie logistyczne może być interpretowane jako zarządczo zorientowane komponenty logistyki, tj. funkcje zarządzania rozpatrywane jako jej części składowe⁵, w odróżnieniu do pojęcia zarządzania logistyką odpowiadającego za kształtowanie logistyki jako obiektu zarządzania. Aby zarządzanie logistyczne było skuteczne, wymaga znajomości różnorodnych zagadnień ekonomicznych oraz umiejętności analitycznego i abstrakcyjnego myślenia, przy jednoczesnych zdolnościach przekładania stworzonych koncepcji na rozwiązania szczegółowe, wręcz wyznaczania konkretnych zadań do realizacji. Spojrzenie na zarządzanie logistyczne i jego funkcje wynika także z podejścia do samej koncepcji zarządzania. W przypadku zarządzania operacyjnego logistyka zajmuje równorzędną pozycję wraz z innymi funkcjami organizacji i przyczynia się do tworzenia bieżącej (na dziś) przewagi konkurencyjnej. Natomiast w podejściu strategicznym

⁵ Ibidem, s. 34.

jest to budowa przewagi na przyszłość. Logistyka staje się w tym kontekście funkcją przekrojową opartą na współpracy i koordynacji działań w ramach całego układu funkcjonalnego przedsiębiorstwa (zaopatrzenie, produkcja, zbycie, finanse, ZZZ, marketing itd.) oraz funkcją ponadorganizacyjną, łączącą kooperantów. Interdyscyplinarność i wszechstronność stanowią zarazem podstawę sukcesu tej dziedziny nauk ekonomicznych, a jednocześnie stwarzają liczne trudności często prowadzące do sytuacji konfliktowych. Zastosowanie logistyki w przedsiębiorstwach może dotyczyć różnych poziomów zarządzania. „We współczesnych gospodarkach spotykamy trzy rodzaje zarządzania logistycznego:

- strategiczne zarządzanie logistyczne,
- interfunkcjonalne zarządzanie logistyczne,
- interorganizacyjne zarządzanie logistyczne”⁶.

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

Interfunkcjonalne zarządzanie logistyczne jest oparte na realizacji trzech funkcji⁷:

- marketingowej wraz z informacyjną,
- finansowej,
- operacyjnej.

Ten poziom zarządzania logistycznego dotyczy powiązań międzyfunkcjonalnych. Przykładem realizacji założenia o koordynacji i przenikaniu się wzajemnym funkcji przedsiębiorstwa i logistyki jest controlling. Stanowi on niezbędne, szczególnie w przedsiębiorstwach o zasięgu międzynarodowym narzędzie wspomagające główną strategię organizacyjną.

Ostatnim z wymienionych rodzajem zarządzania logistycznego jest interorganizacyjne zarządzanie logistyczne. Bazuje 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”⁸. Jako przykład tworzenia powiązań na poziomie międzyorganizacyjnym może posłużyć

⁶ E. Golebska, *Kompendium wiedzy o logistyce*, WN PWN, Warszawa – Poznań 1999, s. 20.

⁷ Ibidem, s. 23.

⁸ E. Golebska, M. Szymczak, *Logistyka międzynarodowa*, AE Poznań, 2000, s. 10.

grupa strategii powiązań (fuzje, alianse). W tym kontekście analizowane powinny być także łańcuch logistyczny i łańcuch dostaw, których głównym celem jest wzmocnienie pozycji konkurencyjnej partnerów logistycznych.

Zarządzanie logistyczne bywa często utożsamiane jedynie z reagowaniem na powstające zakłócenia i problemy. Dotyczy to w dużej mierze eliminacji tzw. wąskich gardeł, opóźnień, efektów krzyżowania się strumieni przepływów itd. Działania podejmowane w tym zakresie sprowadzają się do usuwania objawów, bez analizy przyczyn ich powstania oraz reagowania na poziomie odchylenia od wartości pożądaných. Jednakże to podejście nie zapewnia odpowiedniego poziomu funkcjonowania przedsiębiorstwa w dłuższej perspektywie czasowej. Aby odnieść sukces, firmy starają się ukierunkować swoje działania, stąd wiele typów orientacji w ramach zarządzania logistycznego. Do najczęściej stosowanych można zaliczyć:

- partnerską orientację na klienta – jest ona oparta na wspólnym z kooperantami planowaniu w różnych horyzontach czasowych, integracji czasowej, przestrzennej i technologicznej oraz wymianie informacji w oparciu o partnerstwo wynikające z łańcucha logistycznego; obejmuje również stworzenie wspólnych systemów nadzoru, kontroli i sterowania; ważną rolę odgrywa tu stosunek pracowników do całego procesu, dlatego też orientacja ta związana jest z zastosowaniem odpowiednich systemów motywacyjnych; wszystkie działania sprowadzają się do tego by, w dobie gdy czas jest jedną z decydujących zmiennych sukcesu, wygrać walkę konkurencyjną,

- orientację na przepływy – podstawowym założeniem tego podejścia jest decydująca rola przepływów w walce konkurencyjnej; z tego wynika troska o odpowiednie ich zaplanowanie i realizację oraz stałą kontrolę ich przebiegu, jak również osiąganych w ich wyniku rezultatów; powstaje konieczność ścisłej współpracy, począwszy od procesów planowania na recydingu skończywszy; konsekwencją takiego stanu rzeczy jest eliminacja współzawodnictwa pomiędzy poszczególnymi działami, funkcjami czy ogniwami łańcucha,

- orientację na planowanie – głównym założeniem jest stworzenie odpowiedniego planu, obejmującego wszelkie procesy; plan ten jest kontrolowany – jego zgodność z wynikami rzeczywiście osiąganymi na jego podstawie – i korygowany na bieżąco; obejmuje on swym zasięgiem cały system logistyczny,

- orientację na koszty – zasadniczym celem jest dążenie do obniżenia kosztów globalnych do poziomu, który zapewniłby osiągnięcie przewagi nad konkurentami; jednocześnie wielkość ponoszonych kosztów pozwalałaby na zrównoważone funkcjonowanie organizacji,

- orientację na skuteczność – zakłada ona dokładne planowanie nie tylko kosztów, lecz także systemu logistycznego składającego się z podsystemów i procesów; dużą wagę przywiązuje się tu do analizy systemu oraz rozwiązywaniu wszelkich problemów w oparciu o ich dokładną analizę (łącznie ze źródłami ich

powstania) oraz eliminację wszelkich zakłóceń na poziomie planowania i wcześniejszemu im zapobieganiu.

4. Łańcuch logistyczny

Jednym z podstawowych elementów, w ramach analizy logistycznej, jest łańcuch logistyczny. Został on stworzony w oparciu o teorię łańcucha wartości przedsiębiorstwa i obejmuje swym zasięgiem całościowe spojrzenie na produkt, od momentu pozyskania surowców niezbędnych do jego powstania, po wykorzystanie go przez finalnego nabywcę. Według E. Gołębskiej „łańcuch logistyczny jako baza logistyki to taki łańcuch magazynowo-transportowy, który – przy wsparciu informatycznym – stanowi technologiczne połączenie punktów magazynowych i przeładunkowych na trasach przewozu towarów, a także organizacyjne i finansowe skoordynowanie operacji logistycznych, w tym procesów zamówień i polityki zapasów”⁹. 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 koordynacji między poszczególnymi podmiotami stanowiącymi jego ogniwa. Najważniejszym elementem jest odpowiedni poziom integracji, który dotyczy nie tylko procesów z punktu widzenia technicznego, ale także pod kątem integracji jakościowej (np.: wymiana informacji oraz ich interpretacja). Odpowiednie zarządzanie łańcuchem logistycznym znacząco wpływa na poziom obsługi ostatecznego klienta, a co za tym idzie przyczynia się do zwiększenia stopnia konkurencyjności wszystkich partnerów. Dużą rolę odgrywa szeroka kooperacja w ramach kanałów logistycznych, która umożliwia uzyskanie pożądanego efektów synergicznych. „przez kanał logistyczny rozumie się zespół pewnej liczby jednostek, które działają wspólnie w sposób zintegrowany w celu dostarczenia właściwego produktu, we właściwe miejsce, we właściwym czasie, zachowując odpowiednią jakość przy możliwie najniższym koszcie”¹⁰. 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;

⁹ E. Gołębska, *Logistyka w gospodarce światowej*, C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 137.

¹⁰ D.J. Bowerson, *Logistical Management*, New York 1974, w: S. Abt, *Systemy logistyczne w gospodarowaniu. Teoria i praktyka logistyki*, AE Poznań, Poznań 1997, s. 91.

- podejmowanie decyzji na szczeblu strategicznym i jej przenoszenie 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 funkcjonalnymi¹¹.

5. Łańcuch dostaw

„Ze względu na to, że funkcjonowanie łańcucha logistycznego uwarunkowane jest jego przestrzennym rozmieszczeniem, przez pojęcie łańcucha dostaw należy rozumieć przepływ produktów logistycznych w ramach ściśle określonej konfiguracji sieci logistycznej. [...] Łańcuch dostaw jest rozumiany jako działalność związana z przepływem produktów i usług – od jego oryginalnego źródła, przez wszystkie formy pośrednie, aż do postaci, w której produkty i usługi są konsumowane przez ostatecznego klienta. Istota logistyki sprowadza się więc do integrowania zarządzania z tradycyjnymi obszarami produkcji, finansów i marketingu¹². Odpowiednie zarządzanie łańcuchem dostaw jest niezbędnym elementem strategii logistycznej, stanowiącej element strategii przedsiębiorstwa, gdyż w sposób bezpośredni oddziałuje na wielkość kosztów, jakość, poziom zapasów, cenę i sposób dostawy. Można zatem zdefiniować go jako „formułowanie strategii, planowanie, sterowanie i kontrolę procesów przepływów i magazynowania surowców, zapasów produkcji w toku, wyrobów gotowych i odpowiednich informacji od punktu pozyskania do punktu konsumpcji w celu jak najlepszego dostosowania się do potrzeb klienta i ich zaspokojenia. Jest istotne, aby proces zarządzania odbywał się w sposób efektywny i prowadził do minimalizacji kosztów globalnych¹³”.

Jednym z warunków sprawnego i efektywnego funkcjonowania łańcucha dostaw jest stworzenie powiązań o odpowiedniej sile między poszczególnymi jego ogniwami. Sytuację taką można stworzyć przez odpowiedni system umów pomiędzy partnerami lub wybór którejś ze strategii połączeń. Szczególną rolę partnerstwu przypisuje się w możliwościach uzyskiwania efektów synergicznych oraz eliminacji efektu „byczego bicza”. Podstawowe cechy tego typu układu to długoterminowość, zaufanie, podział ryzyka i kosztów oraz rezygnacja

¹¹ P. Polak, M. Tokarski, *Znaczenie rozwoju systemu informacyjnego dla integracji łańcucha logistycznego*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka” 1996, nr 7-8, s. 162.

¹² Ibidem, s. 18-19.

¹³ J. Witkowski, *Koordinacja łańcucha dostaw w wielozakładowym przedsiębiorstwie przemysłowym*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka” 1998, nr 9, s. 189.

z realizacji indywidualnych celów na rzecz celów stworzonego partnerstwa i realizacji korzyści długookresowych związanych z przewagą konkurencyjną i tworzonymi wartościami. „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;
- gotowość i zdolność do kompleksowego zarządzania jakością, wdrażania wspólnych systemów zapewniania jakości łącznie z audytem i certyfikacją;
- stosowanie przejrzystego rachunku kosztów (przejrzystej kalkulacji) i stałego doskonalenia cen¹⁴.

Niezwykle ważnym elementem jest odpowiednia jakość świadczonych usług i dostarczanych produktów przez poszczególnych partnerów. Możliwe jest to tylko w sytuacji odpowiedniej organizacji wewnętrznej wszelkich procesów w kooperujących przedsiębiorstwach. Duże znaczenie odgrywa odpowiedni, zintegrowany system informatyczny pozwalający na sprawną i efektywną wymianę informacji, nie tylko w ramach jednej firmy, ale również pomiędzy wszystkimi podmiotami. Przepływy informacyjne mają bezpośredni wpływ na kształtowanie przepływów materiałowych. Dotyczy to zwłaszcza procesów realizacji dostaw i kształtowania poziomu zapasów. Sprawnie funkcjonujący łańcuch dostaw pozwala na zastosowanie strategii Just-In-Time, co niewątpliwie wpływa na obniżenie kosztów globalnych w całym łańcuchu. W zarządzaniu łańcuchem dostaw istotną rolę odgrywa czas. „Czas przepływu materiałów jest sumą czasów operacji: opracowania zamówień, transportu, kontrolowania i magazynowania. Łańcuch dostaw łączy rynek zbytu z zaopatrzeniem. Krótki czas przepływu materiałów i informacji oraz duża elastyczność produkcji zapewniają krótkie terminy dostaw, obniżają koszty logistyczne i w sumie podnoszą sprawność konkurencyjną na rynku¹⁵.

Konieczność integracji działań w stosunku do podmiotów występujących w ramach łańcucha dostaw, powoduje niejednokrotnie powstanie różnego typu konfliktów. Wynikają one najczęściej z następujących przyczyn¹⁶:

- braku zbieżności celów poszczególnych członków systemu,
- niezgodności co do dominującej pozycji oraz podziału ról w systemie,
- niewłaściwej komunikacji pomiędzy członkami systemu,
- rozbieżnego zrozumienia rzeczywistości,
- rozbieżności ideologicznych i różnych systemów wartości.

¹⁴ K. Gürmann, *Sukces przedsiębiorstwa przez integrację procesu zakupu i logistyki*, „Gospodarka Materialowa i Logistyka” 1996, nr 9, s. 186.

¹⁵ J. Twaróg, *Czas przepływu materiałów w łańcuchu dostaw*, „Logistyka” 1999, nr 6, s. 28.

¹⁶ D. Kisperska-Moroń, *Zarządzanie łańcuchem dostaw. IV Międzynarodowa Konferencja Logistyczna*, „Gospodarka Materialowa i Logistyka” 1998, nr 11, s. 247.

Konflikty te uwydatniają się w szczególny sposób w odniesieniu do łańcucha dostaw tworzonego przez przedsiębiorstwa o zasięgu międzynarodowym. Dochodzą wtedy jeszcze problemy wynikające z różnic kulturowych i organizacyjnych. Dlatego ważnym elementem jest umiejętność zastosowania zarządzania międzykulturowego. Daje ono możliwość skupienia się na przewagach osiągniętych dzięki różnorodności kulturowej, jak również przygotowania się do neutralizacji potencjalnych źródeł i efektów powstających kryzysów.

Przyjmując, że łańcuch dostaw to współdziałające w różnych obszarach funkcjonalnych firmy wydobywcze, produkcyjne, handlowe, usługowe oraz ich klienci, między którymi przepływają strumienie produktów, informacji i środków finansowych¹⁷ w celu uzyskania jego odpowiedniej ekonomiczności, konieczne staje się wykorzystanie koncepcji strategicznych związanych także z zarządzaniem czasem, zarządzaniem jakością, zarządzaniem zmianą, a szczególną rolę przypisać należy odpowiedniej strategii współdziałania z innymi ogniwami – partnerami.

6. Alianse w logistyce

Analiza łańcucha dostaw oraz strategia przedsiębiorstwa mogą wykazać konieczność podjęcia ściślejszej współpracy (połączenia) z innym podmiotem gospodarczym. Podstawowym celem takiego posunięcia 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, wzrostu siły rynkowej, rozłożenia kosztów, wykorzystania wiedzy i umiejętności, rozproszenia i minimalizacji ryzyka, a także lepszego dostępu do zasobów i poprawy systemu zarządzania. Na szczególną uwagę zasługuje także zagadnienie tworzenia międzynarodowych kanałów logistycznych. Są one wynikiem oddziaływania na przedsiębiorstwo procesów internacjonalizacji, w tym wpływu procesów zarządzania logistyką globalną. Strategie połączeń wymagają podjęcia następujących działań¹⁸:

– rozszerzenia powiązań pomiędzy obsługą produktów, przewozem i systemami informacji o popycie na produkty lub usługi,

¹⁷ J. Witkowski, *Zarządzanie łańcuchem dostaw. Koncepcje. Procedury. Doświadczenia*, PWE, Warszawa 2010, s. 19.

¹⁸ E. Gołemska, *Kompendium wiedzy o logistyce*, WN PWN, Warszawa 2010, s. 300.

- ulepszenia monitorowania obsługi produktów lub usług dla rozwijania światowego handlu,
- rozwijania pojęć dotyczących istoty produkcji, marketingu globalnego i logistyki.

Powyższe zjawiska stały się podstawą do wyodrębnienia pojęcia aliansu logistycznego, który najczęściej „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”¹⁹. Do podstawowych celów aliansów logistycznych można zaliczyć:

- usprawnienie przepływów materiałowych i informacyjnych między jego uczestnikami,
- minimalizowanie kosztów globalnych,
- polepszenie – poprawa struktury kosztów poszczególnych podmiotów,
- poprawa poziomu obsługi klienta,
- zmniejszenie, rozłożenie kosztów logistycznych,
- zwiększenie poziomu koordynacji działań,
- podniesienie poziomu świadczonych usług i jakości oferowanych wyrobów.

Idea aliansu logistycznego wynika przede wszystkim z dążenia do maksymalnej integracji w ramach zintegrowanego łańcucha dostaw, łańcucha logistycznego. 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.

Wśród strategii będących konsekwencją powyższych działań oraz wynikających z uwarunkowań sytuacyjnych i organizacyjnych na szczególną uwagę, zwłaszcza w kontekście przedsiębiorstw o zasięgu międzynarodowym, zasługują strategie połączeń, takie jak:

- fuzje – dotyczą generalnie dobrowolnego (wynikającego z rachunku ekonomicznego) połączenia podmiotów, a w konsekwencji stworzenia nowego podmiotu,
- akwizycje – są utożsamiane najczęściej z przejęciami, wykupem, ich celem jest wchłonięcie – przejęcie jednego podmiotu przez drugi,
- strategie aliansów – odnoszą się do sytuacji tymczasowych, tworzone są dla realizacji określonego celu, po osiągnięciu którego ulegają likwidacji.

¹⁹ R. Baran, *Cele i perspektywy aliansów logistycznych*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka” 1998, nr 4, s. 96.

Te formy powiązań pomiędzy przedsiębiorstwami w kontekście nauki logistyki służą stworzeniu zintegrowanego systemu logistycznego między różnymi podmiotami stanowiącymi ogniwa łańcucha logistycznego czy łańcucha dostaw. Tworzenie powiązań pomiędzy poszczególnymi jego uczestnikami ma na celu:

- wyjście naprzeciw oczekiwaniom klientów, m.in. poprzez podniesienie poziomu obsługi klienta, co w konsekwencji powinno zaowocować wzrostem lojalności klientów,
- poprawę jakości wyrobów oraz usług,
- obniżkę kosztów globalnych,
- usprawnienie i optymalizację przepływów,
- minimalizację zapasów,
- wzrost zysków i udziałów w rynku, a także rozszerzenie rynków,
- systemowe spojrzenie na poszczególne przedsiębiorstwa oraz na cały cykl życia produktów i usług, w celu przedłużenia życia organizacji,
- eliminację wszelkich możliwych zakłóceń,
- poprawę efektywności i szybkości reakcji na zmiany zarówno wewnętrzne, jak i w otoczeniu.

Konieczność uwzględnienia relacji z podmiotami zewnętrznymi, szczególnie z tymi które w sposób istotny oddziałują na osiągnięty poziom obsługi klienta, a tym samym na pozycję konkurencyjną, zwłaszcza w świetle procesu globalizacji, jest elementem oczywistym. Jednak, dokonując analizy łańcucha dostaw, warto także zwrócić uwagę na różnorodność współzależności występujących w jego ramach, zwłaszcza w odniesieniu do tzw. *Trade-off-Relations*, które dotyczą trzech poziomów²⁰:

- wewnątrz poszczególnych obszarów przedsiębiorstw,
- między poszczególnymi obszarami przedsiębiorstw,
- między różnymi przedsiębiorstwami.

Wymienione poziomy nabierają szczególnego znaczenia w kontekście rozważań związanych z przedsiębiorstwami o zasięgu międzynarodowym. Zasadniczy element stanowi proces koordynacji wszelkich przepływów na dużym obszarze geograficznym oraz znacznej liczby występujących procesów i ich skomplikowania. W przypadku dużych firm integracja w ramach wewnętrznych obszarów przedsiębiorstwa oraz pomiędzy jego poszczególnymi obszarami stanowi istotny proces wymagający dużego zaangażowania wszystkich składowych organizacji. Jednakże, w obecnej sytuacji rynkowej, podjęcie działań z tym związanych jest niezbędnym warunkiem funkcjonowania. Podstawą harmonizacji jest podejście systemowe i traktowanie organizacji jako całości, a nie jako poszczególnych

²⁰ M. Sołtysik, *Miejsce przecięcia w łańcuchach logistycznych*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka” 1997, nr 2, s. 30.

części. „W przeszłości logistyka była skoncentrowana na optymalizacji łańcucha tworzenia wartości dodanej bądź łańcucha logistycznego w ramach własnego przedsiębiorstwa. Obecnie szczególnego znaczenia nabiera potencjał miejsc styku występujący pomiędzy partnerami łańcucha tworzenia wartości (dostawcami i odbiorcami) ze względu na globalizację gospodarki i związany z tym zjawiskiem nacisk konkurencji i postępu technologicznego”²¹. Należy zdać sobie jednak sprawę, że dopiero mając uporządkowane wewnętrzne relacje organizacyjne można przystąpić do działań mających na celu stworzenie zintegrowanego łańcucha logistycznego, w oparciu o współpracę z innymi podmiotami. Koordynacja w ramach powiązań z poszczególnymi przedsiębiorstwami będącymi ogniwami łańcucha logistycznego jest procesem trudnym i długotrwałym. Im więcej w nim ogniw, tym jest on dłuższy i zwiększa się prawdopodobieństwo występowania różnego rodzaju zakłóceń. Z drugiej strony można osiągnąć dzięki temu „wzmocnienie pozycji konkurencyjnej oraz wspólne realizowanie korzyści osiągniętych dzięki wspólnej poprawie pozycji rynkowej partnerów”²².

Gama rozwiązań i koncepcji zarządzania logistycznego jest szeroka, gdyż zależy między innymi od specyfiki danej organizacji oraz jej otoczenia, a przede wszystkim od osób z nią związanych. Niezależnie od tego, wprowadzając zasady logistyki praktycy i teoretycy kierują się regułą VIP. Oznacza ona: wyraźną zmianę (*Visible*), znaczący – odczuwalny efekt (*Important*) i duże prawdopodobieństwo sukcesu (*Probable*). We wszystkich analizach uwagę zwraca również fakt, iż zarządzanie logistyczne ściśle jest powiązane z przyjęciem postawy aktywnej zarówno w stosunku do otoczenia, jak i do samej organizacji. Pozycja ofensywna zakłada próbę świadomego oddziaływania (kształtowania) elementów i relacji, wychodzenie im naprzeciw, co przyczynia się w dużej mierze nie tylko do poprawy konkurencyjności, lecz także do zmniejszenia poziomu niepewności i ryzyka.

7. Zintegrowane zarządzanie logistyczne

Rozwój i przemiany w dziedzinie logistyki doprowadziły do powstania pojęcia logistycznie zorientowanego zintegrowanego zarządzania, przez które należy rozumieć „przyporządkowanie i wkomponowanie logistyki w systemową koncepcję zarządzania przedsiębiorstwem, w której logistyka stanowiłaby podstawowe kryterium zarządzania”²³. Podejście to zakłada integrację całościową organizacji

²¹ K. Gürmann, *Sukces przedsiębiorstwa przez integrację procesu zakupu i logistyki*, „Gospodarka Materialowa i Logistyka” 1996, nr 9, s. 181.

²² Ibidem, s. 186.

²³ P. Blaik, op. cit., s. 50.

(w przeciwieństwie do poprzedniego podejścia zakładającego integrację w ramach poszczególnych, konkretnych funkcji w organizacji i zarządzaniu) i podporządkowanie jej rozwiązaniom logistycznym, a tym samym ich realny wpływ na wszystkie sfery przedsiębiorstwa. Począwszy od celów i struktury organizacyjnej, przez marketing i strategie, na zarządzaniu zasobami ludzkimi skończywszy. Rezultatem tego jest znaczna humanizacja i zmniejszenie wagi logistyki jako koncepcji operacyjnej powiązanej z techniką (technologią) i ekonomicznością strumieni rzeczowo-informacyjnych. Opiera się ona nie tylko na wyznaczeniu misji, koncepcji działalności gospodarczej, celów nadrzędnych organizacji (przetrwanie i rozwój, zysk lub maksymalizacja budżetu) oraz w przypadku przedsiębiorstw międzynarodowych globalnych celów strategicznych, lecz także na wykreowaniu strategii logistycznej jako głównej strategii przedsiębiorstwa. W tym ujęciu strategia logistyczna związana jest z dążeniem do:

- koordynacji i synchronizacji działań,
- racjonalizacji systemu,
- zwiększenia elastyczności i jakości,
- uproszczenia i minimalizacji (skrócenia) przepływów,
- zwiększenia zadowolenia klienta,
- optymalizacji poziomu kosztów, w tym zapasów,
- eliminacji wszelkich zakłóceń,
- uzyskaniu efektów synergicznych,
- wyznaczeniem nowych standardów,
- poprawy koordynacji czasowo-przestrzennej,
- racjonalizacji i optymalizacji zatrudnienia.

W tej sytuacji powstaje konieczność odpowiedniego zorganizowania (reorganizacji) przedsiębiorstwa i dopasowania go do nowych wymogów funkcjonowania, a także podporządkowania się wartościom wynikającym z łańcucha logistycznego i łańcucha dostaw. Aby to osiągnąć należy określić cele, metody ich realizacji oraz środki kontroli i oceny. Nakreślenie głównych kierunków działań pozwala lepiej zidentyfikować politykę przedsiębiorstwa. Odpowiedniego dopasowania wymaga także struktura organizacyjna. Dotyczy to m.in. wyznaczenia komórek realizujących zadania logistyczne oraz przyporządkowania więzi służbowych, funkcjonalnych, informacyjnych i technologicznych. W sposób formalny, zbiurokratyzowany powinny zostać określone uprawnienia decyzyjne (rozkład władzy), zakresy odpowiedzialności, relacje współzależności, a także kompetencje (w tym kompetencje doradcze – komórki sztabowe). Idealne przedsiębiorstwo zintegrowane logistycznie powinno zapewniać uzyskanie maksymalnych efektów, których wyrazem będzie uzyskanie najwyższego poziomu zadowolenia klienta przy poniesieniu minimalnych kosztów i organizacji zapewniającej optymalizację wszelkich przepływów. Aby osiągnąć ideał, trzeba

stworzyć optymalnie funkcjonujący system, który będzie mógł stać się elementem logistycznego łańcucha wartości stworzonego wraz z kooperantami.

Zastosowanie strategii zintegrowanego zarządzania logistycznego wymusza na przedsiębiorstwach udział w procesach integracji w ramach łańcuchów logistycznych czy dostaw. Chcąc osiągnąć odpowiednią pozycję na rynku, trzeba w umiejętny sposób zarządzać całością zachodzących na nim procesów. Jedynie te z przedsiębiorstw, które będą w stanie sprostać wymogom integracji i kooperacji mają szansę na osiągnięcie sukcesu rynkowego.

Zakończenie

Zmiany na współczesnych rynkach wymuszają weryfikację systemów zarządzania podmiotami gospodarczymi. Globalizacja i postępująca internacjonalizacja generują liczne szanse, ale także przysparzają wielu zagrożeń. By przetrwać na rynku i mieć szansę na rozwój, przedsiębiorstwa podejmują się nie tylko nowych wyzwań na rynku, ale także w obszarze własnych organizacji. Wprowadzenie do systemu zarządzania logistyki skutkować powinno w lepszej organizacji wewnętrznej, zwiększeniu elastyczności i efektywności działań oraz poprawie pozycji rynkowej. Tworzy także podstawę do nawiązywania współpracy z innymi podmiotami. Spełnienie odpowiednich standardów w tym obszarze może zaowocować możliwościami stania się ogniwem łańcucha logistycznego czy łańcucha dostaw i zwiększeniem możliwości konkurencyjnych. Stworzenie właściwych relacji pomiędzy zarządzaniem a logistyką kreuje duże prawdopodobieństwo odniesienia sukcesu rynkowego. Jednak należy pamiętać, że przyjęcie któregoś z wariantów rozwiązań zależy od specyfiki samego przedsiębiorstwa, uwarunkowań rynku oraz przyjętej strategii, a przede wszystkim stanowi indywidualny obszar decyzji każdego przedsiębiorstwa.

Literatura

- Abt S., *Systemy logistyczne w gospodarowaniu. Teoria i praktyka logistyki*, AE Poznań, Poznań 1997.
- Baran R., *Cele i perspektywy aliansów logistycznych*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka” 1998, nr 4.
- Blaik P., *Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarządzania*, PWE, Warszawa 2010.
- Bowerson D.J., *Logistical Management*, New York 1974.
- Ciesielski M., *Logistyka w strategiach firm*, w: „Gospodarka Materiałowa i Logistyka” 1997, nr 4.
- Ciesielski M., Długosz J., *Strategie Łańcuchów dostaw*, PWE, Warszawa 2010.

- Gołemska E., *Kompendium wiedzy o logistyce*, WN PWN, Warszawa – Poznań 1999.
- Gołemska E., *Kompendium wiedzy o logistyce*, WN PWN, Warszawa 2010.
- Gołemska E., *Logistyka w gospodarce światowej*, C.H. Beck, Warszawa 2009.
- Gołemska E., Szymczak M., *Logistyka międzynarodowa*, AE Poznań, Poznań 2000.
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, WN PWN, Warszawa 1996.
- Gürmann K., *Sukces przedsiębiorstwa przez integrację procesu zakupu i logistyki*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka” 1996, nr 9.
- Kispierska-Moroń D., *Zarządzanie łańcuchem dostaw. IV Międzynarodowa Konferencja Logistyczna*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka” 1998, nr 11.
- Polak P., Tokarski M., *Znaczenie rozwoju systemu informacyjnego dla integracji łańcucha logistycznego*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka” 1996, nr 7-8.
- Skowronek Cz., Sarjusz-Wolski D., *Logistyka*, CIM, Warszawa 1995.
- Sołtysik M., *Miejsce przecięcia w łańcuchach logistycznych*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka” 1997, nr 2.
- Twaróg J., *Czas przepływu materiałów w łańcuchu dostaw*, „Logistyka” 1999, nr 6.
- Witkowski J., *Koordinacja łańcucha dostaw w wielozakładowym przedsiębiorstwie przemysłowym*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka” 1998, nr 9.
- Witkowski J., *Zarządzanie łańcuchem dostaw. Koncepcje. Procedury. Doświadczenia*, PWE, Warszawa 2010.

Place of logistics and supply chain in the management of company

Summary. The article presents the concept of the relationship between management and logistics. It shows concepts of logistics, supply chain and supply chain as specific areas of remaining in close connection with the management. Expression of the interpenetration of logistics and management are among the concepts of logistics management, logistics alliances or integrated logistics management. All of them are used in an appropriate contribution to the success of market and inside the organization. However, the shape and extent of their use in each company is decided independently, taking into account individual circumstances.

Key words: management, logistics, logistics management, logistics chain, supply chain