

Zarządzanie łańcuchem dostaw – próba sprecyzowania terminu i określenia związków z logistyką

(Artykuł opublikowany w „Gospodarce Materialowej i Logistyce”, nr 12/2004)

1. Uwagi wstępne

Podchodząc semantycznie do samego terminu łańcuch dostaw można by sformułować tezę, iż pojęcie to nie powinno być w ogóle używane bądź warto by je po prostu zastąpić innym, bardziej adekwatnym i precyzyjnym. Krytyka skierowana jest przeciw stosowaniu obu słów tworzących termin łańcuch dostaw. Po pierwsze, siłą napędową działań w łańcuchu dostaw są nie dostawy lecz popyt kreowany przez klientów. Po drugie, nie chodzi tu o łańcuch liniowo powiązanych ze sobą ogniw, lecz o sieć wielu współzależnych firm reprezentujących zarówno świat zaopatrzenia jak i dystrybucji. A zatem – co podkreśla M. Christopher – lepszym pojęciem byłoby określenie *sieć popytu* (ang. demand network).¹ Takie rozumienie funkcjonuje zapewne zarówno wśród teoretyków jak i praktyków zarządzania biznesem, choć od lat używają oni konsekwentnie nieco mylącego, acz jednak powszechnie przyjętego i akceptowanego terminu łańcuch dostaw.

Nieporozumienia i brak zgodności sięgają jednak często zenitu dopiero wtedy, gdy środowisko biznesu wchodzi w świat zarządzania łańcuchem dostaw. W literaturze zachodniej ukazało się w ostatnich latach wiele krytycznych publikacji dotyczących stosowania terminu zarządzanie łańcuchem dostaw, odnoszących się z reguły do treści i znaczenia tego terminu. Jak to zauważyła już w 1996 r. Ch. Harland: „Jest mało spójności w stosowaniu terminu zarządzanie łańcuchem dostaw i mało przejrzystości, co do jego znaczenia”.² Wielki autorytet amerykańskiej logistyki, prof. B. LaLonde zadał nawet pytanie, „Czy zarządzanie łańcuchem dostaw rzeczywiście istnieje?”.³ Z kolei T. Skjoett-Larsen wyraził zdanie podzielane przez większość środowiska zajmującego się tym problemem, że „... koncepcja zarządzania łańcuchem dostaw nie jest dobrze zdefiniowana”.⁴ Termin zarządzanie łańcuchem dostaw identyfikuje się jako podejście, koncepcję, perspektywę, filozofię a nawet technikę (por. tab. 1). Istnieje wiele szkół interpretujących termin łańcuch dostaw i zarządzanie łańcuchem dostaw. Nie ma w końcu zgody co do związków między terminami logistyka i zarządzanie logistyczne.

Tab. 1: Zestawienie wybranych interpretacji zarządzania łańcuchem dostaw

Rok	Autor	Definicja
1988	J. Houlihan	„Zarządzanie łańcuchem dostaw pokrywa przepływ produktów od dostawcy, poprzez producenta i dystrybutora do ostatecznego

¹ Martin Christopher, Logistics and Supply Chain Management. Strategies for Reducing Cost and Improving Service (2nd ed.), London 1998, Financial Times Management, s. 18.

² Christine M. Harland: Supply Chain Management: Relationships, Chains and Networks. W: „British Journal of Management”, Vol. 7, Special Issue (March), 1996, s. 63.

³ Bernard J. LaLonde: Supply chain management: Myth or reality?. W: „Supply Chain Management Review”, Vol. 1 No 1, s. 6-7.

⁴ Tage Skjoett-Larsen: Supply chain management: a new challenge for researchers and managers in logistics. W: „International Journal of Logistics Management”, Vol. 10, No 2, s. 41.

		użytkownika”
1993	J. Turner	„ ... technika zorientowaną na wszystkie punkty styku w łańcuchu od dostawców surowców, poprzez różne szczeble produkcji, składowanie i dystrybucję do ostatecznego klienta”
1994	L. Johansson	„ ... wymaga ono, aby wszyscy uczestnicy łańcucha dostaw byli właściwie informowani. W zarządzaniu łańcuchem dostaw, punkty styku oraz przepływy informacji między różnymi ogniwami łańcucha dostaw są krytycznymi elementami dla ostatecznych wyników jego funkcjonowania”
1997	D. Bowersox	„ ... strategia oparta na współpracy zorientowanej na powiązania operacji biznesowych między przedsiębiorstwami w celu osiągnięcia wspólnej wizji rynkowych szans”
1998	D. Lambert, M. Cooper, J. Pagh	„ ... integracja kluczowych procesów biznesowych od końcowych użytkowników, poprzez początkowych dostawców, którzy dostarczają produkty, usługi i informacje oraz dodają wartość dla klientów i innych udziałowców łańcucha dostaw”
1998	M. Christopher	„ zarządzanie relacjami z dostawcami i klientami w górę i dół łańcucha w celu dostarczenia najwyższej wartości dla klientów i przy kosztach niższych z punktu widzenia łańcucha dostaw jako całości”
2000	D. Simchi_Levi, Ph. Kaminsky, E. Simchi-Levi	„ ... zestaw sposobów podejścia stosowanych do efektywnego integrowania dostawców, producentów, składów i punktów sprzedaży detalicznej, aby produkty były wytwarzane i dystrybuowane we właściwych ilościach, do właściwych miejsc i we właściwym czasie w celu minimalizacji kosztów systemowych i przy założeniu osiągnięcia wymaganego poziomu obsługi”
2004	S. Chopra, P. Meindl	„ ... zarządzanie przepływami między ogniwami w łańcuchu dostaw w celu maksymalizacji globalnej rentowności łańcucha dostaw“

Źródło: Opracowanie własne

2. Zarządzanie łańcuchem dostaw – szkoły myśli

Korzeni pojęcia zarządzania łańcuchem dostaw należy niewątpliwie poszukiwać w literaturze logistycznej. Po raz pierwszy termin ten został użyty przez konsultantów w dziedzinie zarządzania – R. K. Olivera i M. Webbera – we wczesnych latach 80tych.⁵ Autorzy ci chcieli zwrócić uwagę na aspekty integracji międzyfunkcjonalnej. Pierwszej próby uporządkowania podejścia do tego terminu dokonali Ch. Bechtel i J. Jayaram, którzy zidentyfikowali cztery podstawowe szkoły myślowe odnoszące się do łańcucha dostaw, a mianowicie: szkołę świadomości funkcjonalnej łańcucha, szkołę wspólnych powiązań (logistyczną), szkołę informacyjną i szkołę integracyjną (procesową).⁶

Definicję typową dla *szkoły świadomości funkcjonalnej łańcucha* sformułował J. Houlihan, który stwierdził, że: „Zarządzanie łańcuchem dostaw pokrywa przepływ produktów od dostawcy, poprzez producenta i dystrybutora do ostatecznego użytkownika”.⁷ Jak widać,

⁵ R. Keith Oliver, Michael D. Webber: Supply-chain management: logistics catches up with strategy, in: Logistics. The strategic issues. W: Christopher, Martin (red.), London, Chapman & Hall, 1992, s. 63-75.

⁶ Christian Bechtel, Jayanth Jayaram: Supply Chain Management: A Strategic Perspective. W: “International Journal of Logistics Management”, Vol. 8, No. 1, 1997, s. 15-34.

⁷ John B. Houlihan: International Supply Chains: A New Approach. W: “Management Decision”, Vol. 26, No. 3, 1988, s. 14.

akcent w tej definicji położony jest na przepływie produktów, jak również przyjęciu założenia, iż w procesy dodawania wartości do produktu włączonych jest wiele podmiotów i funkcji, w tym także dostawcy i producenci. Nietrudno jest odnaleźć w takim podejściu filozofię łańcucha wartości M. Portera, choć on sam nie zajmował się w swych rozważaniach przepływami produktów.⁸

Inny punkt widzenia przyjęła *szkoła zarządzania punktami styku (logistyczna)*, która podkreśla rolę powiązań między różnymi obszarami funkcjonalnymi w łańcuchu dostaw. Koncentruje się ona na próbie wykorzystania lepszego zarządzania punktami styku w celu osiągnięcia znaczącej przewagi konkurencyjnej. Przedmiotem jej zainteresowania jest zarządzanie przepływami produktów przez różne segmenty łańcucha, co sprawia, iż logistyka i transport są postrzegane jako główne zmienne warunkujące osiągnięcie przewagi konkurencyjnej. Typowym przedstawicielem tej szkoły jest J. Turner, który definiuje zarządzanie łańcuchem dostaw jako: „... technikę zorientowaną na wszystkie punkty styku w łańcuchu od dostawców surowców, poprzez różne szczeble produkcji, składowanie i dystrybucję do ostatecznego klienta”.⁹

Zwolennicy *szkoły informacyjnej* podkreślają, że obok przepływów produktów przez łańcuch równie ważny jest przepływ informacji, którym trzeba zarządzać *nota bene* podobnie jak przepływami produktów. Jest to niewątpliwie rozszerzenie punktu spojrzenia obu poprzednio wspomnianych szkół. Głównym reprezentantem szkoły informacyjnej jest L. Johansson, który w swej definicji zarządzania łańcuchem dostaw wskazuje, iż: „... wymaga ono, aby wszyscy uczestnicy łańcucha dostaw byli właściwie informowani. W zarządzaniu łańcuchem dostaw, punkty styku oraz przepływy informacji między różnymi ogniwami łańcucha dostaw są krytycznymi elementami dla ostatecznych wyników jego funkcjonowania”.¹⁰

Niewątpliwie najdalej idzie w swych założeniach *szkoła integracyjna*. Traktuje ona zarządzanie łańcuchem dostaw jako paradygmat wychodzący daleko poza idee formułowane przez pozostałe szkoły. W jej rozumieniu, łańcuch dostaw jest nie tylko zbiorem bloków funkcjonalnych czy organizacyjnych, które przecinają przepływy produktów i informacji. Takie podejście do łańcucha dostaw dzieli te bloki horyzontalnie na pojedyncze procesy, które następnie są przedmiotem działań optymalizacyjnych. Szkoła integracyjna promuje zatem perspektywę horyzontalnych procesów łańcucha dostaw, które wychodzą daleko poza tradycyjne ramy procesów logistycznych. Różne procesy łańcucha dostaw mogą być zatem zarządzane lub kontrolowane w różny sposób, nawet jeśli częściowo należą one do tego samego segmentu łańcucha. Najjaskrawsza definicja zarządzania łańcuchem dostaw w duchu szkoły integracyjnej została sformułowana przez The Global Supply Chain Forum i zacytowana przez D. Lamberta, M. Cooper i J. Pagh. Definiują oni zarządzanie łańcuchem dostaw jako: „... integrację kluczowych procesów biznesowych od końcowych użytkowników, poprzez początkowych dostawców, którzy dostarczają produkty, usługi i informacje oraz dodają wartość dla klientów i innych udziałowców łańcucha dostaw”.¹¹ Na uwagę zasługuje fakt, iż przedstawiciele tej szkoły myślenia odchodzą od tradycyjnych ram zarządzania logistycznego i próbują wmontować w mechanizmy zarządzania łańcuchem dostaw większość działań ważnych z punktu widzenia prowadzenia biznesu.

⁸ Michael E. Porter: *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*, New York, The Free Press, 1985.

⁹ Jerry R. Turner: *Integrated Supply Chain Management: What's Wrong with This Picture ?*. W: „*Industrial Engineering*”, Vol. 25, No. 12, 1993, s. 52.

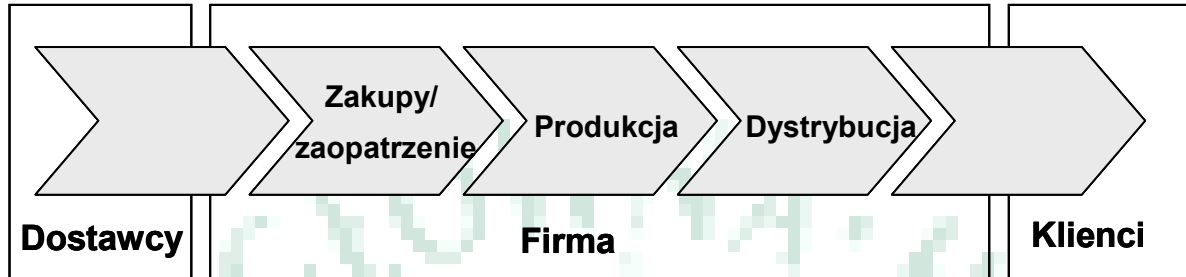
¹⁰ Lynn Johansson: *How Can a TQEM Approach Add Value to Your Supply Chain ?*. W: „*Total Quality Environmental Management*”, Vol. 3, No. 4 (Summer), 1994, s. 525.

¹¹ Douglas M. Lambert, Martha C. Cooper, Janus D. Pagh, *Supply Chain Management: Implementation Issues and Research Opportunities*. W: „*International Journal of Logistics Management*”, Vol. 9, No. 2, 1998, s. 1.

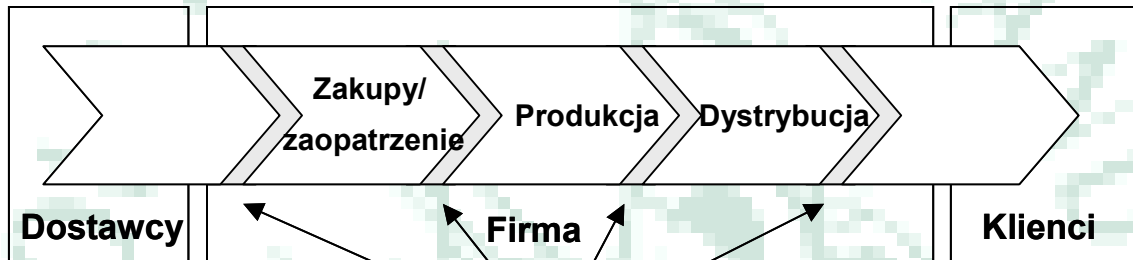
Graficzną ilustrację domen zainteresowania szkół myśli zarządzania łańcuchem dostaw pokazuje rys. 1.

Rys. 1: Graficzna prezentacja szkół myśli łańcucha dostaw

1. Szkoła świadomości funkcjonalnej łańcucha dostaw

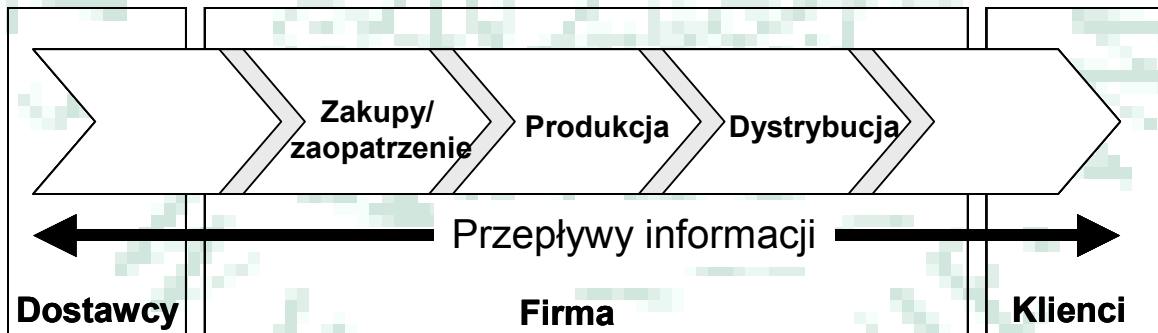


2. Szkoła zarządzania punktami styku (logistyczna)

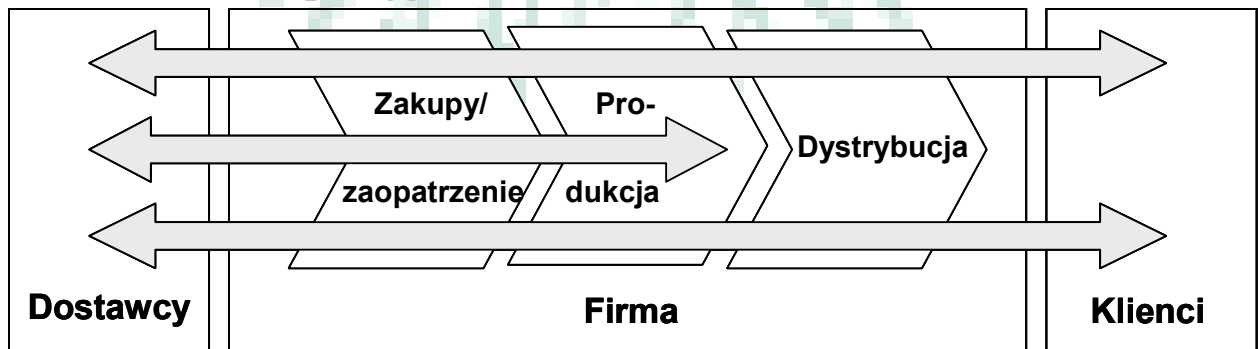


Punkty styku: logistyka i transport

3. Szkoła informacyjna



4. Szkoła integracyjna



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Werner Delfmann, *The General Concept of SCM in the Global Market*, Cologne 2000, CEMS, s. 7-9.

Podejście poszczególnych szkół myśli zarządzania łańcuchem dostaw wymaga niewątpliwie pewnej dozy krytycznego spojrzenia. Każda z nich koncentruje się na innych aspektach łańcucha dostaw. Czy można stwierdzić, iż któraś z nich jest tą „właściwą” albo „najlepszą”?

Analiza czterech szkół myśli łańcucha dostaw pozostawia wiele otwartych pytań. Jeśli np. odrzuci się tradycyjne współzależności między elementami (ogniwami) łańcucha dostaw, to czy nie przyniesie to konsekwencji w postaci analogicznego odrzucenia współzależności między procesami łańcucha dostaw? Prosta zmiana perspektywy z wertykalnej na horyzontalną nie jest wystarczająca. Zamiast niej trzeba przyjąć obie perspektywy aby nie stracić z oczu zalet każdej z nich. Czy można w teorii i praktyce zarządzania łańcuchem dostaw stracić z oczu perspektywę zarządzania przepływami informacji? Czy przejście na zarządzanie procesami w łańcuchu dostaw można wprowadzić bez zarządzania relacjami z partnerami?

Kluczem do zrozumienia zarządzania łańcuchem dostaw jest uznanie zasadności podejścia wszystkich szkół i ich punktów widzenia. Szkoła świadomości funkcjonalnej łańcucha dostaw pozwala zrozumieć relacje między firmami jako łańcuch sekwencyjnych zadań i/lub organizacyjnych elementów. Szkoła logistyczna przesuwając zainteresowanie na zarządzanie punktami styku pomiędzy elementami łańcucha dostaw, podkreślając świadomość problemów, jakie w rzeczywistości sprawiają one we współczesnym biznesie. Szkoła informacyjna akcentuje rolę przepływów informacji w zarządzaniu łańcuchami dostaw. Z kolei szkoła integracyjna zwraca uwagę na pojedyncze procesy biznesowe, czego nie można nie docenić, nawet jeśli uzna się, że podejście to ma zbyt szerokie spektrum zainteresowania i może w końcu stać się pułapką onnipotencji podejścia.

3. Zarządzanie łańcuchem dostaw versus logistyka

Jeszcze kilka lat temu zarówno teoretycy jak i praktycy zajmujący się łańcuchem dostaw nie dostrzegali znaczących różnic między zarządzaniem łańcuchem dostaw a nowoczesnym zarządzaniem logistyką. Generalnie rzecz ujmując, zarządzanie łańcuchem dostaw było postrzegane jako logistyka poza własną firmą, włączająca dostawców i klientów. Najlepiej taki kształt powiązań między logistyką a zarządzaniem łańcuchem dostaw oddawała definicja logistyki CLM z 1986 r. Wielu autorów twierdzi, że definicja logistyki CLM zawsze reprezentowała orientację łańcucha dostaw. Nieporozumienia na tym tle wynikały często z faktu dualnego spojrzenia na logistykę: z jednej strony, jako na funkcjonalny silos w firmie, z drugiej zaś jako na wielką koncepcję zajmującą się zarządzaniem przepływami produktów i informacji w łańcuchu dostaw. Ta dualność spojrzenia jest charakterystyczna także dla marketingu, który może być postrzegany jako koncepcja lub sfera funkcjonalna. Jednak nawet w samych Stanach Zjednoczonych nastąpiła wielka zmiana podejścia koncepcyjnego do zarządzania łańcuchem dostaw - odejście od integracji logistyki w ramach łańcucha dostaw na rzecz integracji i zarządzania kluczowymi procesami biznesowymi w łańcuchu dostaw. Wyrazem tych koncepcyjnych przemysłów jest m.in. definicja logistyki przyjęta przez CLM w 1998 r., określająca logistykę jako: „ tę część procesów łańcucha dostaw, która planuje, wdraża i kontroluje sprawny i efektywny przepływ i składowanie produktów, usług i powiązanych z nimi informacji od punktów ich pochodzenia do punktów ich konsumpcji w celu wyjścia naprzeciw wymaganiom klientów”. Zgodnie z tą definicją, logistyka stała się tylko pewną częścią zarządzania łańcuchem dostaw, ustępując miejsca bardzo kompleksowej koncepcji zarządzania sieciowego. Ale czy wszyscy podzielają ten punkt widzenia CLM? Mimo, iż od lat większość teoretyków, badaczy i praktyków zajmujących się tą problematyką

uważa, iż zarządzanie łańcuchem dostaw jest czymś więcej niż tylko nową nazwą logistyki¹², to zgodności koncepcyjnej w odniesieniu do wzajemnych relacji między zarządzaniem łańcuchem dostaw a logistyką ciągle nie osiągnięto. Rozbieżności stanowisk w tej sprawie można prześledzić analizując podstawowe modele współzależności badanych terminów. Dobrą bazą ku temu wydaje się spojrzenie na te współzależności z czterech perspektyw, które zaproponowali P. Larson i A. Halldorsson (por. rys.2).

Tradycjoniści pozycjonują zarządzanie łańcuchem dostaw wewnątrz logistyki, a więc jest ono dla nich małą częścią logistyki. Pozycjonowanie to widać doskonale w środowisku akademickim, w którym część wykładowców logistyki dodaje do swych tradycyjnych wykładów kilka godzin zajęć poświęconych zarządzaniu łańcuchem dostaw. Podobnie, w swych książkach dodają rozdział poświęcony tej tematyce. Bardzo często zarządzanie łańcuchem dostaw jest dla nich specjalną częścią logistyki, która zajmuje się logistyką wychodzącą poza firmę, a więc na styku z dostawcami i klientami. W praktyce, w ramach działów logistyki tworzy się często stanowiska analityków ds. zarządzania łańcuchem dostaw, których zadaniem jest rozszerzenie analizy logistycznej firmy na inne funkcje w firmie, jak i – a może przede wszystkim – na inne firmy łańcucha dostaw.

Zmiana etykiety to po prostu nazwanie zarządzaniem łańcuchem dostaw tego, co dotychczas nazywało się logistyką. I tak np. M. Leenders i H. Fearon używają zamiennie terminów zarządzanie logistyką i zarządzanie łańcuchem dostaw, uznając je za strategię organizacji.¹³ D. Simchi-Levi, Ph. Kaminsky i E. Simchi-Levi stwierdzili w swej książce z 2000 r., że : „... nie widzą różnic między zarządzaniem logistyką a zarządzaniem łańcuchem dostaw”.¹⁴ Autorzy ci używają we wspomnianym podręczniku zamiennie terminów łańcuch dostaw i sieć logistyczna. Taka zmiana etykiety oznacza znaczne zawężenie terminu łańcuch dostaw. W praktyce często obserwowano zmianę nazwy stanowiska z „menedżer logistyki” na „menedżer łańcucha dostaw”, czemu najczęściej nie towarzyszyła żadna zmiana w opisie stanowiska.¹⁵

Federaliści traktują z kolei logistykę jako część składową zarządzania łańcuchem dostaw. Najprościej wyrazili to L. Giunipero i R. Brand, którzy stwierdzili, że „zarządzanie łańcuchem dostaw to coś więcej niż logistyka”.¹⁶ W skrajnym wydaniu, zarządzanie łańcuchem dostaw przejmuje nie tylko logistykę, lecz także zakupy, marketing i zarządzanie operacjami. I tak np. wg G. Koneznego i M. Beskowa, częściami składowymi zarządzania łańcuchem dostaw są: logistyka (zapasy, składy, pakowanie, dystrybucja, transport, obsługa klienta, zakupy zaopatrzeniowe, planowanie produkcji i prognozowanie popytu), planowanie strategiczne, technologie informatyczne, marketing i sprzedaż.¹⁷ J. Hobbs opisuje zarządzanie łańcuchem dostaw jako interdyscyplinarną koncepcję rozciągającą się na takie dyscypliny, jak np. marketing, ekonomia, logistyka i zachowania organizacji.¹⁸ S. New konkluduje nawet, że

¹² Martha C. Cooper, Douglas M. Lambert, Janus D. Pagh, Supply Chain Management: More Than a New Name for Logistics. W: “International Journal of Logistics Management, Vol. 8, No 1, 1997, s. 1-13.

¹³ Michael R. Leenders & Harold E. Fearon: Purchasing and Supply Chain Management (11th ed.), Chicago 1997, Irwin.

¹⁴ David Simchi-Levi, Philip Kaminsky, Edith Simchi-Levi: Designing & Managing the Supply Chain, Boston 2000, Irwin/McGraw-Hill.

¹⁵ Por. przykładowo wyniki badań przedstawione w: Britta Gammelgaard & Paul D. Larson: Logistics skills and competencies for supply chain management. W: “Journal of Business Logistics”, Vol. 22, No 2, 2001, s. 27-50.

¹⁶ Larry C. Giunipero & Richard R. Brand: Purchasing’s Role in Supply Chain Management. W: “International Journal of Logistics Management”, Vol. 7, No 1, 1996, s. 29.

¹⁷ G.P. Konezny & M.J. Beskow: Third-party Logistics: Improving Global Supply Chain Performance, Piper Jaffray Equity Research, Minneapolis 1999. Cytat za: Paul D. Larson, Arni Halldorsson, op. cit., s. 20.

¹⁸ Jill E. Hobbs: A Transaction Cost Approach to Supply Chain Management. W: “Supply Chain Management”, Vol. 1, No 2, 1996, s. 15-27.

zarządzanie łańcuchem dostaw wymaga jego studiów z perspektywy socjalnej, politycznej i etycznej.¹⁹ J. Stock i D. Lambert zasugerowali, że: „zarządzanie łańcuchem dostaw to w gruncie rzeczy zarządzanie ośmioma kluczowymi procesami biznesowymi. Do procesów tych zaliczyli: zarządzanie relacjami z klientem, zarządzanie poziomem obsługi klienta, zarządzanie popytem, realizację zamówień, zarządzanie przepływami produkcyjnymi, zakupy zaopatrzeniowe, rozwój i komercjalizację produktu oraz zarządzanie zwrotami.²⁰ Łatwo można skonstatować, że procesy te wciągają w orbitę zarządzania łańcuchem dostaw dużą część tradycyjnego zarządzania logistyką, zakupami, marketingiem i operacjami. Taką szeroką perspektywę zarządzania łańcuchem dostaw reprezentują autorzy książki napisanej pod redakcją J. Mentzera, którzy twierdzą, że: „... w proces zarządzania łańcuchem dostaw powinny być włączone wszystkie tradycyjne funkcje biznesowe”.²¹ W swoim modelu zarządzania łańcuchem dostaw uwzględnili oni marketing, sprzedaż badania i rozwój, prognozowanie, produkcję, zakupy zaopatrzeniowe, logistykę, systemy informatyczne, finanse i obsługę klienta. I tu - podobnie jak w przypadku analizowanej uprzednio szkoły integracyjnej łańcucha dostaw – można stwierdzić, iż zarządzanie łańcuchem dostaw zaczyna się pokrywać z zarządzaniem biznesem w ogóle, a więc wpada w niebezpieczną pułapkę omnipotencji.

Ostatnia perspektywa zarządzania łańcuchem dostaw dostrzega *wspólne elementy* z logistyką. Ideę taką reprezentują przykładowo L. Giunipero i R. Brand, którzy stwierdzili: „zarządzanie łańcuchem dostaw nie jest częścią składową logistyki, lecz jest szeroką strategią biznesową, która przecina procesy biznesowe zarówno w firmie jak i w kanałach dystrybucji”. Koncepcja wspólnych elementów sugeruje nie unię logistyki, marketingu, zarządzania operacjami, zakupów zaopatrzeniowych i innych sfer funkcjonalnych, lecz raczej wzajemne powiązanie strategicznych elementów z tych sfer. I tak np., w ramach zakupów zaopatrzeniowych można mówić zarówno o strategicznych elementach (np. negocjowanie długoterminowych kontraktów zakupowych), jak i operacyjnych (przesłanie zamówienia). Menedżer zarządzający łańcuchem dostaw będzie włączony w negocjowanie, lecz nie w przesłanie zamówienia. W dziedzinie logistyki, będzie on np. włączał się w wybór zewnętrznego oferenta usług logistycznych (3PL), lecz nie w pobieranie towarów czy pakowanie produktów w składzie. Wspólna część zarządzania łańcuchem dostaw i poszczególnymi sferami funkcjonalnymi obejmuje zatem koordynację strategicznych przedsięwzięć interfunkcjonalnych w łańcuchu dostaw.

4. Logistyka a zarządzanie łańcuchem dostaw – elementy różniące i wspólne

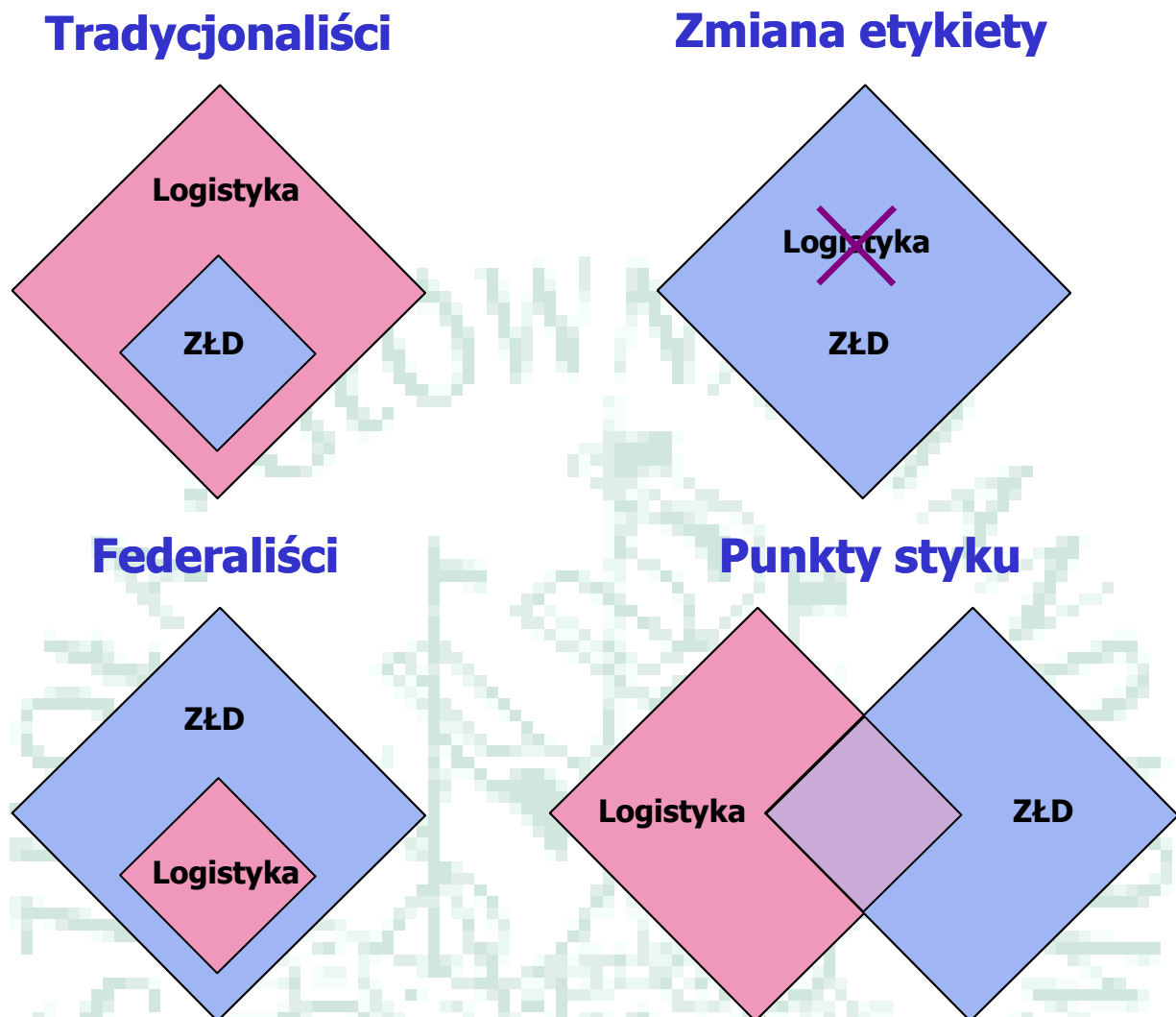
Badania przeprowadzone przez Larsona i Halldorssona pozwoliły opracować listę elementów, które w istotny sposób różnią oba pojęcia (por. tab. 2) oraz wyraźnie je zbliżające (por. tab. 3). Lewa kolumna tab. 2 przedstawia ranking elementów zdecydowanie ważniejszych – zdaniem badanych ekspertów - dla zarządzania łańcuchem dostaw aniżeli logistyki, prawa – ranking elementów ważniejszych z punktu widzenia logistyki niż zarządzania łańcuchem dostaw. Tab. 3 przedstawia zestawienie elementów najważniejszych z punktu widzenia zarządzania łańcuchem i logistyki.

¹⁹ Steve J. New: The Scope of Supply Chain Management Research. W. “Supply Chain Management”, Vol. 2, No 1, 1997, s. 15-22.

²⁰ James R. Stock & Douglas M. Lambert: Strategic Logistics Management (4th ed.), Boston 2001, Irwin/McGraw-Hill.

²¹ John T. Mentzer (ed.): Supply Chain Management, Thousand Oaks, CA 2001, Sage Publications, s. 1-25.

Rys. 2: Podstawowe modele współzależności logistyki i zarządzania łańcuchem dostaw



Źródło: Paul D. Larson, Arni Halldorsson, *Logistics Versus Supply Chain Management: An International Survey*. W: "International Journal of Logistics. Research and Applications", Vol. 7, March 2004, s. 19.

Wśród istotnych elementów uznanych za zdecydowanie różniące zarządzanie łańcuchem dostaw od logistyki są elementy związane z relacjami między funkcjami oraz firmami (np. zarządzanie konfliktami, zarządzanie kanałami, partnerstwo czy praca grupowa), strategicznymi zakupami (np. wczesne włączanie dostawców, rozwój dostawców, wybór dostawców czy opcja jedno/wiele źródeł dostaw) czy w końcu związane ze strategią firmy (zarządzanie strategiczne czy kluczowe kompetencje). Z kolei pozycje uznane za zdecydowanie różniące logistykę od zarządzania łańcuchem dostaw to przede wszystkim klasyczne funkcje logistyczne (np. składowanie transport, lokalizacja obiektów logistycznych, zarządzanie zapasami czy realizacja zamówień), jak również specyficzne działania, decyzje czy narzędzia logistyczne (np. pobieranie i pakowanie produktów, gestia transportowa, systemy zarządzania składami, modele składania zamówień, przeładunek kompletny czy monitorowanie przesyłek). Z danych tab. 2 wynika więc, iż zarządzanie łańcuchem dostaw i logistyka są istotnie różnymi dyscyplinami zajmującymi się względnie wieloma odrębnymi problemami.

Tab. 2: Logistyka a zarządzanie łańcuchem dostaw – elementy zdecydowanie różne

ZŁD > Logistyka	Wskaźnik statystyczny	Logistyka > ZŁD	Wskaźnik statystyczny
Zarządzanie konfliktami	8,81	Pobieranie i pakowanie produktów	-9,17
Wczesne włączanie dostawców (ESI)	8,04	Składowanie	-7,80
Zarządzanie łańcuchem dostaw	7,83	Transport	-7,70
Rozwój dostawców	7,19	Gestia transportowa	-7,70
Zarządzanie kanałami dystrybucji	6,72	Systemy zarządzania składami (WMS)	-6,19
Partnerstwo/Alianse strategiczne	6,57	Zarządzanie logistyką	-6,11
Zarządzanie strategiczne	6,34	Lokalizacja obiektów logistycznych	-6,01
Wybór/Ocena dostawców	5,87	Deregulacja	-5,91
Zarządzanie dostawami/dostawcami	5,86	Modele składania zamówień	-4,68
Model SCOR	5,36	Przeładunek kompletacyjny	-4,30
Praca grupowa	5,24	Monitorowanie przesyłek (T&T)	-4,23
Kluczowe kompetencje	5,15	Wolne strefy celne	-4,10
www/Internet	4,98	Zarządzanie zapasami	-3,70
Efekt byczego bicza	4,84	Kody kreskowe	-3,07
Jedno/wiele źródeł dostaw	4,75	Realizacja zamówień	-2,90
Elektroniczne transfery pieniędzy	4,62	Systemy klasy DRP	-2,77
Systemy klasy ERP	4,43		
Negocjacje	4,33		
Struktury zarządzania	3,71		
Marketing	3,62		
Prognozowanie	3,55		
Kontrakty	3,53		
Technologie informatyczne	3,48		
Zarządzanie zapasami przez dostawcę (VMI)	3,43		
Produkcja	3,26		
Globalny koszt posiadania (TCO)	3,12		
Handel elektroniczny	3,05		
Re-engineering	3,01		
Elastyczność	2,95		
Globalizacja	2,89		
Konkurowanie czynnikiem czasu	2,88		
Sprzedaż detaliczna	2,87		
Zakupy zaopatrzeniowe	2,79		

Źródło: Paul D. Larson, Arni Halldorsson, *op. cit.*, s. 23.

Konkluzja taka nie wynika jednak z zestawienia 10 najważniejszych elementów charakteryzujących zarządzanie łańcuchem dostaw i logistykę (por. tab. 3). Wśród 10 elementów przypisanych do obu tych dyscyplin jest aż 7 elementów wspólnych. Tak rozumianą zbieżność obu tych dyscyplin widać chyba najlepiej w książkach i wykładach akademickich poświęconych zarządzaniu łańcuchem dostaw i logistyce, gdzie wspólne ich tematy często się powtarzają i nakładają na siebie.

Tab. 3: Lista 10 najważniejszych elementów charakteryzujących zarządzanie łańcuchem dostaw i logistykę.

Zarządzania łańcuchem dostaw	Średni wskaźnik	Logistyka	Średni wskaźnik
Zarządzanie łańcuchem dostaw	4,95	Obsługa klienta	4,78
Technologie informacyjne	4,70	Zarządzanie logistyczne	4,75
Obsługa klienta	4,66	Zarządzanie zapasami	4,65
Alianse	4,57	Transport	4,61
Handel elektroniczny	4,56	Technologie informacyjne	4,50
Redukcja czasów cykli	4,49	Redukcja czasów cykli	4,40
Zarządzanie zmianą	4,43	Zarządzanie składami	4,34
Zarządzanie zapasami	4,39	Handel elektroniczny	4,30
www/Internet	4,35	Zarządzanie łańcuchem dostaw	4,27
Globalizacja	4,33	3PL	4,27
Zarządzanie logistyczne	4,33		

Źródło: Paul D. Larson, Arni Halldorsson, *op. cit.*, s. 24.

4. Uwagi końcowe

Niewątpliwie wydaje się, że istnieje pilna potrzeba głębszego poznania, zdefiniowania i zrozumienia problematyki zarządzania łańcuchem dostaw i jej związków z klasyczną logistyką. Niezrozumienie tych problemów jest np. często obnażane przy próbach budowania związków między ogniwami łańcucha dostaw, gdy okazuje się, iż każde z tych ogniw może w zupełnie inny sposób definiować i rozumieć istotę zarządzania łańcuchem dostaw. Często problemy te stają się jaskrawe, gdy dochodzi do bezpośredniego spotkania oferujących stanowiska pracy i szukających możliwości zatrudnienia w sferze szeroko pojętego zarządzania łańcuchem dostaw. Można by przytoczyć dziesiątki przykładów konferencji naukowych czy warsztatów szkoleniowych, na których dyskutują między sobą o logistyce i zarządzaniu łańcuchem dostaw specjaliści, używający tych samych terminów, jednakowoż zupełnie inaczej je rozumiejący i interpretujący. Najniebezpieczniejsze są przy tym skrajne tendencje interpretacyjne, a więc np. te, w których bezkrytycznie zamienia się jeden termin drugim, bądź próbuje się na siłę podporządkować logistykę zarządzaniu łańcuchem dostaw lub zarządzanie łańcuchem dostaw logistyce.

Polska logistyka potrzebuje badań i dyskusji, których wynikiem mogłoby być - po pierwsze - poznanie wzmiankowanych w niniejszym artykule problemów, po drugie - przynajmniej zrozumienie różnorodnych spojrzeń na problematykę reprezentowanych zarówno przez świat akademicki jak i środowisko biznesowe.