

Współdzielenie łańcucha dostaw

Wstęp

Współdzielenie łańcucha dostaw to koncepcja, która pojawiła się pod koniec XX wieku na tle rosnących oczekiwań klientów — zwłaszcza dużych sieci handlowych, które zaczęły dążyć do obniżania swoich zapasów, oczekując od dostawców częstszego ich uzupełniania kosztem zmniejszenia wielkości jednorazowej dostawy. Koncepcja ta pozwala na sprostanie nowym oczekiwaniom klientów przy jednoczesnym utrzymaniu lub obniżeniu kosztów logistycznych przedsiębiorstwa zwłaszcza w sferze dystrybucji. Wzrost kosztów w łańcuchach dostaw, spowodowany m.in. wzrostem cen paliw, zmusił przedsiębiorstwa do poszukiwania nowych metod obniżenia kosztów¹. Jedną z takich metod okazało się nawiązywanie współpracy z innymi producentami, którzy dostarczają swoje produkty do tych samych klientów.

Formy współpracy

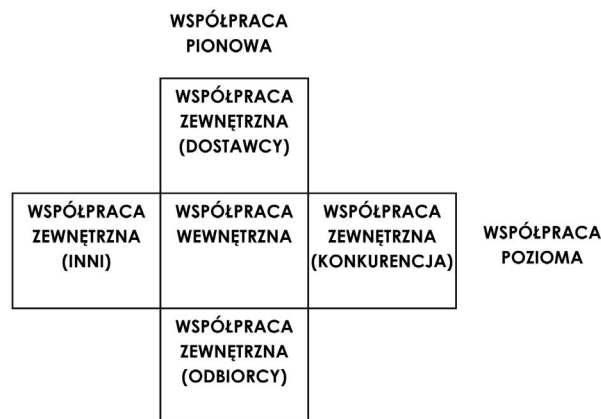
Aby móc dalej zagłębić się w proces współdzielenia łańcucha dostaw, musimy najpierw zdefiniować ogólne możliwe formy współpracy w jego ramach² (rys. 1.). Pierwszą możliwą formą współpracy jest tzw. współpraca pionowa. Mamy z nią do czynienia wtedy, kiedy dwóch lub więcej uczestników jednego łańcucha dostaw zaczyna współpracę poprzez współdzielenie ze sobą swoich procesów, kompetencji i informacji w taki sposób, aby wspólnie stworzyć jak największą wartość dla końcowego uczestnika łańcucha — klienta³.

Ten typ współpracy nawiązuje do strategii integracji mającej początkowo na celu ułatwienie przepływu surowców i towarów przez firmę, a obecnie strategia ta polega na włączeniu dostawców i odbiorców do zarządzania przepływami w łańcuchu dostaw. Odbywać się to

może na drodze aliansów strategicznych, różnych form partnerstwa, koncepcji wyboru kluczowych dostawców oraz odbiorców itp. Niezależnie od formy współpracy pociąga to za sobą integrację systemów i procesów logistycznych, poszukiwanie sposobów zwiększania zaufania i zaangażowania w relacjach dostawca–odbiorca, powiązanie systemów informatycznych itd. Efektem stosowania strategii integracji łańcucha dostaw jest ulepszenie obsługi rynku i redukcja kosztów logistycznych. Uczestnicy kooperacji mogą podzielić się korzyściami, przez co cały układ dostawca–odbiorca staje się bardziej konkurencyjny⁴.

Rysunek 1

Rodzaje współpracy w łańcuchu dostaw



Źródło: M. Barratt, *Understanding the Meaning of Collaboration in the Supply chain*, Supply Chain Management 2004, vol. 9, s. 30–42.

Drugim rodzajem współpracy w ramach łańcuchów dostaw jest tzw. współpraca pozioma, oparta na współdzieleniu łańcucha dostaw. Mamy z nią do czynienia, gdy dwie niezależne firmy nawiązują współpracę z zamiarem połączenia wybranych ogniw swoich łańcuchów dostaw,

¹ H. Brdulak (red.), *Logistyka przyszłości*, PWE, Warszawa 2012, s. 52.

² M. Barratt, *Understanding the meaning of collaboration in the supply chain*, Supply Chain Management 2004, vol. 9, p. 30–42.

³ T. Simatupang, R. Sridharan, *The Collaborative Supply Chain*, The International Journal of Logistics Management 2002, vol. 13, p. 19.

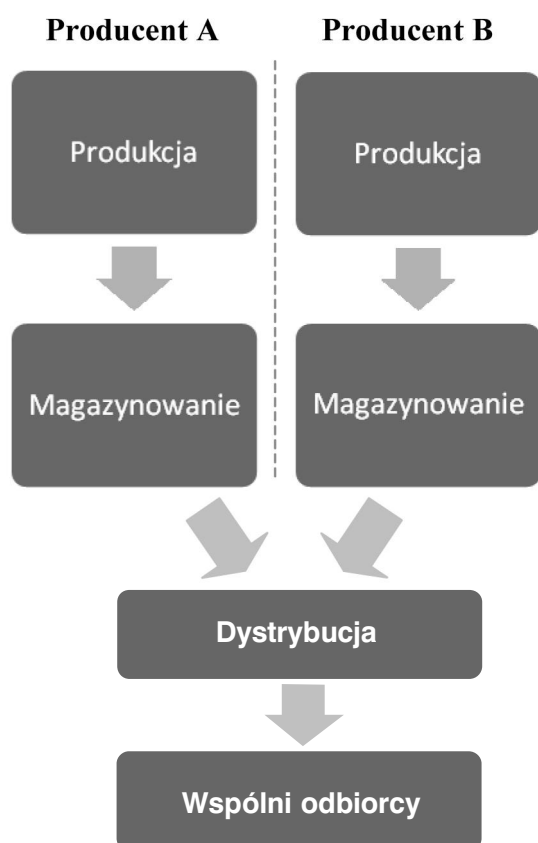
⁴ I. Walczak, K. Witkowski, *Koszty logistyczne w strategiach konkurencyjnych przedsiębiorstw*, w: P. Kluge (red.), *Komputerowo wspomagany controlling w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Oficyna Wydaw. PZ, Zielona Góra 2001, s. 209–210.

mającego na celu dotarcie do tego samego wspólnego końcowego odbiorcy. Przedsiębiorstwa te mogą być względem siebie konkurencyjne lub nie, ważne jest jednak, aby miały tego samego finalnego odbiorcę swoich produktów⁵. Nasilająca się walka konkurencyjna pomiędzy przedsiębiorstwami z jednej strony sugerowałaby, że będą one mniej skłonne do współpracy w ramach swoich łańcuchów dostaw, traktując je jako narzędzie budowy przewagi konkurencyjnej. Z drugiej strony jednak dostrzegają one potencjał możliwych oszczędności, jakie tkwią w łańcuchu dostaw, który z założenia jest bardzo kosztotwórczy. Biorąc pod uwagę fakt, że zdecydowana większość producentów w swoim sektorze dostarcza produkty tymi samymi kanałami i do tych samych sprzedawców (m.in. dużych sieci handlowych, które opierają dystrybucję do poszczególnych sklepów na sieci własnych magazynów centralnych), idea współdzielenia dostaw z pozostałymi uczestnikami rynku nabiera szczególnego znaczenia w obliczu rosnących kosztów dystrybucji.

Dodatkowe możliwości w przełamaniu niechęci do współpracy stwarzają nowe formy kooperacji uczestni-

Rysunek 2

Przykładowe możliwe ogniwa współdzielenia łańcucha dostaw



Źródło: opracowanie własne.

ków rynku, dotychczas przez nich niewykorzystywane. Należy też zdać sobie sprawę, że współdzielenie łańcucha ma już często miejsce w przypadku korzystania z zewnętrznego operatora logistycznego w zakresie przesyłek drobnicowych. Firma transportowa odbiera przesyłki od różnych klientów, następnie przewozi je do swojego magazynu przeładunkowego lub/i wszystkie razem dostarcza w te same miejsca. Skoro więc współdzielenie łańcucha dostaw — w tym przypadku w ogniwie transportu ma już miejsce — dlaczego więc nie zacząć robić tego na własną rękę i skorzystać z efektu synergii, a co za tym idzie, obniżyć koszt transportu.

Celem współdzielenia łańcucha dostaw jest osiągnięcie dodatkowych korzyści z efektu synergii będącego wynikiem połączenia przez firmy wybranych elementów swoich łańcuchów, których firmy nie mogłyby osiągnąć działając niezależnie. Ze względu na fakt, że łańcuchy dostaw są kosztotwórcze, celem nadrzędnym staje się obniżenie kosztów, które nie mogłyby zostać obniżone w przypadku niezależnego działania. Dodatkowo należy też wziąć pod uwagę obecną tendencję rynkową odbiorców, którzy dążą do obniżania swoich zapasów, wymagają od dostawców częstszych ale mniejszych dostaw — praktycznie uzupełniania zapasów tylko o to, co sprzedadzą, a to pociąga za sobą wzrost kosztów związanych ze zwiększeniem częstotliwości dostaw.

Hiperkonkurencyjne i turbulentne otoczenie rynkowe, które nasiliło się w dobie światowego kryzysu i spowolnienia gospodarczego, każe się zastanowić, czy rzeczywiście warto konkurować z innymi przedsiębiorstwami w łańcuchach dostaw⁶. Z jednej strony firmy mogą nadal chcieć budować przewagę konkurencyjną wykorzystując swój łańcuch dostaw, z drugiej strony dostrzegają możliwość pokaźnych oszczędności, które mogą zostać uzyskane w przypadku połączenia swoich sił i środków pod warunkiem współdzielenia poszczególnych ogniw swojego łańcucha. Ponadto warto rozważyć fakt, że skoro i tak — w ramach danych branż — na ogół duże sieci handlowe mają tych samych klientów, to dlaczego nie ograniczyć swoich działań konkurencyjnych do półki sklepowej i nie konkurować na poszczególnych etapach łańcucha dostaw.

Zasadnicze pytanie, jakie się pojawia, to z kim można, a z kim nie należy współdzielić łańcucha dostaw. Z całą pewnością łatwiej jest nawiązać współpracę z przedsiębiorstwami, które działają w podobnej branży co nasza firma, ale nie są naszymi konkurentami. Nie mamy wówczas bariery zaufania oraz obawy, że w wyniku wspólnych działań logistycznych możemy stracić przewagę konkurencyjną opartą na łańcuchu dostaw. Ale również w przypadku firm konkurencyjnych taka współpraca jest możliwa, jeśli przyniesie ona korzyści obydwu stronom na oczekiwanych przez nie poziomach. Dobór odpowiedniego partnera staje się kluczowy w całej tej koncepcji. Właści-

⁵ Roath, P. Daugherty, S. Genchev, H. Chen, D. Arndt, R. Richey, *Supply chain collaboration: what's happening?*, International Journal of Logistics Management 2005, vol. 16, p. 241.

⁶ M. Cichosz, A. Pluta-Zaremba, *Wpływ turbulentnego otoczenia na funkcjonowanie łańcuchów dostaw — przykład branży KEP. Funkcjonowanie łańcuchów dostaw: aspekty logistyczne i przykłady branżowe*, Zeszyty Naukowe Kolegium Gospodarki Światowej SGH 2011, nr 31.

wy partner to nie tylko taki, który ma wystarczająco duże wolumeny towarowe, aby móc z nami współdzielić łańcuch, ale to partner, który reprezentuje właściwą kulturę organizacyjną i ktoś, z kim można efektywnie współpracować, mając do niego zaufanie.

Praktycznie każdy element łańcucha dostaw może być współdzielony z inną firmą. Najczęściej jednak współpraca jest podejmowana w ogniwie dystrybucji (rys. 2). Przy wyborze ogniw łańcucha dostaw, które chcielibyśmy współdzielić, powinniśmy rozważyć następujące aspekty:

- 1) Które ogniwo w naszym łańcuchu jest najbardziej kosztotwórcze, a więc, gdzie będziemy mieli największy potencjał do oszczędności.
- 2) Dla którego z ogniw będzie możliwe pozyskanie partnera do jego współdzielenia; tutaj ważna będzie specyfika rynku i otoczenia, w którym działamy:
 - a. liczba podmiotów istniejących na rynku w naszej branży oraz ich wolumeny towarowe;
 - b. specyfika naszej działalności i naszych produktów — czy mogą one być przedmiotem współdzielenia danych ogniw łańcucha dostaw, np. producent mrożonek nie będzie mógł współdzielić łańcucha z producentem słodczy ze względu na różne temperatury przechowywania produktów.
- 3) Strategia konkurencyjna firmy — czy ze względu na jej założenia będziemy skłonni do współdzielenia wszystkich elementów łańcucha, czy tylko wybranych.
- 4) Warunki konieczne do współdzielenia:
 - a. geograficzne, np. magazyny usytuowane w tej samej okolicy lub na drodze dostaw do wspólnych klientów przez potencjalnych partnerów;
 - b. podobna specyfika produktów (temperatura składowania, zapachy przez nie wydzielane itp.);
 - c. możliwość wykorzystania tego samego zewnętrznego operatora logistycznego.
- 5) Wielkość prowadzonej działalności w zakresie wolumenów towarowych:
 - a. porównywalne wolumeny towarowe nasze i naszego partnera;
 - b. mniejsze wolumeny towarowe niż naszego partnera.

Na drodze współdzielenia łańcucha dostaw możemy napotkać jednak różne bariery, z którymi będziemy musieli się zmierzyć, chcąc nawiązać współpracę z partnerami, a mianowicie;

- 1) Psychologiczne — obawa przed ujawnieniem swoich danych, nawet pomiędzy firmami niebędącymi konkurentami, mogą to być:
 - a. nasze warunki dostaw ustalone na drodze negocjacji z odbiorcą;
 - b. nasz *know-how* logistyczny — jakich opakowań używamy, jaką paletyzację stosujemy itp.;
 - c. dokumenty dołączane do dostaw — faktury itp.
- 2) Po stronie odbiorców, zwłaszcza sieci handlowych:
 - a. konieczność zmiany awizacji — okien dostaw — my i nasz partner musimy mieć wyznaczony ten sam dzień i godzinę na dostawę;
 - b. jakie korzyści da to odbiorcom — przekonać ich do naszego projektu przedstawiając wymierne korzyści.

- 3) W przypadku współdzielenia transportu — nastawienie przewoźników: czy im się to opłaca? Na ogół w swoich stawkach mają wkalkulowane puste powroty, tak więc możliwość wykorzystania pustego powrotu oznacza dla nich dodatkowy zysk.
- 4) Chęć budowania przewagi konkurencyjnej o własny łańcuch dostaw.

Pozytywne przykłady

Pierwszymi firmami w Europie, które zdecydowały się na współdzielenie swojego łańcucha dostaw, były Kimberly-Clark Corp. (producent m.in. chusteczek Kleenex i pieluch Huggies) oraz Lever Fabergé (obecnie Unilever). Obydwie firmy są producentami kosmetyków. Kimberly-Clark, działając w Holandii, musiał sprostać oczekiwaniom swoich klientów w zakresie zmniejszenia poziomów zapasów. Klienci bowiem wdrażając u siebie program oszczędnościowy oparty na skróceniu cyklu dostaw przy jednoczesnym obniżeniu poziomu zapasów, oczekiwali uzupełniania swoich zapasów w zakresie tylko tego, co sprzedali, a więc na podstawie rzeczywistych danych. Nie chcieli budować u siebie nadmiernych zapasów. Było to sprzeczne z dotychczasową polityką firmy Kimberly-Clark, która dostarczała do tych klientów towary w ilościach całopojazdowych własnym transportem. Kimberly-Clark stanął więc przed problemem, jak sprostać oczekiwaniom klientów i jednocześnie nie doprowadzić do wzrostu własnych kosztów dostaw w momencie odejścia od systemu dostaw całopojazdowych. Rozwiązaniem, jakie się pojawiło, było znalezienie partnera — innej firmy, która również dostarcza podobny asortyment do tych samych klientów i która będzie skłonna podzielić się po połowie kosztami dostawy całopojazdowej wypełniając pojazd w połowie swoim towarem. Takie rozwiązanie umożliwiłoby częstsze dostawy przy jednoczesnym utrzymaniu ich kosztów na dotychczasowym poziomie. Kimberly-Clark nawiązał współpracę z innym producentem kosmetyków — firmą Lever Fabergé i wspólnie zaczęły dostawy do wspólnego klienta — makro — wypełniając pojazdy po połowie swoimi towarami⁷. Eksperyment się opłacił — oprócz oszczędności na kosztach transportu skrócony został oczekiwany przez klienta cykl uzupełniania zapasów, a zarazem poziom zapasów obniżył się o 30% przy jednoczesnym utrzymaniu dostępności towarów na takim poziomie, aby nie doszło do ich braków.

Zachęczone pozytywnym efektem współpracy w dziedzinie współdzielenia dostaw całopojazdowych własnych transportów, firmy zdecydowały się na kolejny krok — powołanie do życia wspólnego centrum dystrybucyjnego, którego operatorem byłaby zewnętrzna firma logistyczna, świadcząca usługi w zakresie magazyno-

⁷ J.A. Cooke, *Sharing supply chains for mutual gain*, CSCMP's Supply Chain Quarterly Magazine 2011, nr 02.

wania i dystrybucji. Oznaczało to rezygnację z własnego transportu na rzecz zewnętrznego i wspólnego operatora logistycznego. Wybór padł na firmę Hays Logistics (obecnie część koncernu logistycznego Kuehne & Nagel), która wybudowała magazyn dystrybucyjny w miejscowości Raamsdonksveer w Holandii dla obydwóch tych firm i zaczęła obsługiwać ich wspólnych klientów. Kimberly-Clark i Lever Fabergé zwróciły się do wszystkich swoich wspólnych, największych klientów o wsparcie tej inicjatywy — warunkiem podjęcia współpracy było umożliwienie dostaw obydwu firm tego samego dnia i w tym samym oknie czasowym. Klienci pozytywnie odnieśli się do tego projektu i wkrótce obydwie firmy zaczęły dostarczać produkty poprzez wspólne centrum dystrybucyjne kierowane przez Hays Logistics stosując dostawy całopojazdowe. Obecnie w Holandii obydwie firmy nadal współdzielą swój łańcuch dostaw w 80% ich całości, dzieląc się po połowie ładunkiem samochodu. Aktualnie w tym magazynie są również inni producenci, co pozwala być bardziej elastycznym i firmy mogą osiągać wypełnienie pojazdu w ilości 30% każda — pozostała przestrzeń ładunkowa jest wypełniana towarami innych producentów. Z powyższego rozwiązania Kimberly-Clark korzysta również w innych krajach europejskich z innymi partnerami.

Bariery, jakie pojawiły się podczas wdrażania tego projektu i które należało pokonać, to:

- znalezienie odpowiedniego partnera, dysponującego nie tylko wolumenami towarowymi o podobnym asortymencie, ale dostarczającego towary do tych samych klientów;
 - nakłonienie potencjalnego partnera do współpracy, a co za tym idzie, pokonanie bariery niechęci związanej z utratą własnej przewagi konkurencyjnej opartej na dystrybucji;
 - ustalenie z klientami tzw. wspólnych okien dostaw (ten sam dzień i godzina dostawy);
 - wybór wspólnego zewnętrznego operatora logistycznego (tzw. 3PL, ang. *thirdparty logistics partner*);
 - znalezienie rozwiązania mającego na celu umożliwienie niestrzymania się sztywno wypełniania samochodu po połowie, uzyskano to dzięki zaproszeniu innych — mniejszych dostawców.
- Korzyści, zwłaszcza w wymiarze finansowym, jakie

udało się uzyskać dzięki wdrożeniu powyższego projektu współdzielenia dostaw były następujące:

- po stronie dostawców — utrzymanie kosztów dystrybucji na tym samym poziomie pomimo zmniejszenia o połowę wielkości dostawy z całopojazdowej na półpojazdową;
- po stronie klientów (odbiorców) — udało się zmniejszyć poziom zapasów o 30%, przy jednoczesnym skróceniu cyklu dostawy bez szkody dla dostępności produktów.

Projekt działa do dziś i został rozszerzony przez Kimberly-Clark na pozostałe kraje europejskie, w których firma prowadzi działalność. W Wielkiej Brytanii firma współpracuje z firmą Kellogg (producent płaćków śniadaniowych), wykorzystując wspólnego operatora logistycznego — TDG. Firmy współpracują ze sobą również na rynku francuskim, tu jednak mają różnych operatorów logistycznych — Kimberly-Clark współpracuje z DHL, a Kellogg z FM Logistic, co jednak nie przeszkadza w realizacji projektu, ponieważ magazyny obydwu firm znajdują się niedaleko siebie.

Podsumowując, projekt pozwolił na sprostanie obecnej tendencji wśród dużych sieci handlowych w zakresie zmniejszania poziomu zapasów na rzecz skrócenia cyklu dostaw, przy jednoczesnym obniżeniu kosztów transportu i nie pogorszeniu jakości zaopatrzenia klientów.

Podsumowanie

Na tle przedstawionych rozważań koncepcja współdzielenia łańcucha dostaw nie jest już tylko samą koncepcją, ale praktycznym rozwiązaniem dającym możliwość obniżenia kosztów dystrybucji. Coraz więcej dostawców europejskich podejmuje współpracę i wspólnie realizuje dystrybucję swoich produktów do tych samych odbiorców. Łańcuch dostaw przestaje być elementem konkurencyjnym dla firm. Dodatkowo projekty unijne w zakresie obniżenia tzw. kongestii transportowej również sprzyjają temu zjawisku. Niezbyt odległa staje się wizja wspólnych magazynów różnych producentów, którzy w jednym miejscu będą magazynować swoje produkty i wspólnie, jednym transportem, dostarczać je do tych samych odbiorców w myśl zasady: „dostarczamy wspólnie, konkurujemy na półce sklepowej”.

Summary

Sharing supply chain

Sharing supply chain is a new concept in logistics which enables different suppliers to collaborate together by sharing by them their supply chains provided that they have common goods receivers. If different suppliers have common customers and make deliveries to them to the same warehouses it makes sense to make such a delivery together on one truck instead of sending 2 separate ones. Collaboration in specific chains — mainly in the field of warehousing and distribution — drives to significant savings in logistics cost and enables better service for customers.

Sharing of supply chain process is not easy task — there are specific circumstances which must be strictly considered in order to make this process possible and efficient for both sides.

Nevertheless future of supply chains — especially in FMCG market requires from suppliers to take efforts to participate in this process and delivers significant benefits for all participants of shared supply chain.